



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Estilos de Tomada de Decisão

Um estudo em Ginásios, Academias e *Health Clubs* de Lisboa

Dissertação elaborada com vista à obtenção de Grau de Mestre na Especialidade de
Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

João Carlos Freire Marinho Falcão

2011

Agradecimentos

Para a elaboração de um trabalho desta natureza implica colaboração e sacrifício, sem as quais dificilmente se poderia tornar realidade. Desta forma, não queria deixar de mencionar a minha gratidão a todos aqueles que directamente ou indirectamente contribuíram para que este trabalho fosse possível.

Ao Professor Doutor Carlos Colaço, por toda a orientação e disponibilidade demonstrada ao longo da elaboração do trabalho.

À Associação de Ginásios e Academias de Portugal por ter gentilmente disponibilizado a base de dados dos seus associados utilizada para aplicação deste estudo.

Aos meus colegas, pela vontade e disponibilidade demonstrada em colaborar no estudo proposto no trabalho.

Aos meus pais, pelo apoio e incentivo ao longo de toda a minha formação académica. Em especial à minha mãe que sempre acompanhou este trabalho contribuindo na revisão ortográfica e de sintaxe.

À Sílvia, por estar sempre ao meu lado, com compreensão e carinho. Sem ela nunca teria tido força para tornar este trabalho uma realidade.

A todos os meus amigos que me apoiaram e de uma forma ou de outra também contribuíram para o meu estudo e investigação.

Índice Geral

Agradecimentos	2
Índice Tabelas.....	4
Índice Ilustrações.....	5
Resumo	6
Abstract	7
1. Introdução	8
2. Problemática	9
3. Revisão Bibliográfica	10
3.1. Princípios do Comportamento Organizacional	10
3.2. O Clima Organizacional e a Flexibilidade do Comportamento Humano	11
3.3. Factores Relevantes ou Específicos das Organizações Desportivas.....	13
3.3.1. Os Recursos Humanos no Desporto.....	13
3.3.2. O Gestor e a Organização Desportiva	14
3.3.3. As Principais Funções de um Gestor Desportivo.....	16
3.4. Tomada de Decisão	18
3.4.1. O Processo de Tomada de Decisão	20
3.4.2. Classificações das Decisões	23
3.4.3 Modelos de Tomada de Decisão	26
3.4.4. Estilos de Tomada de Decisão	29
3.4.4.1 Factores comportamentais segundo Gibson et al (2006)	30
3.4.4.2. Estilos de Tomada de Decisão segundo Scott e Bruce (1995).....	31
3.4.4.3. Estilos de Tomada de Decisão segundo Parnell e Bell (1994).....	32
3.4.4.4. Estilos de Tomada de Decisão segundo Rowe (1998).....	32
4. Metodologia.....	39
4.1. Amostra	39
4.2. Instrumento.....	40
4.3. Procedimento.....	41
5. Apresentação de Resultados	42
6. Discussão de Resultados	51
7. Conclusões	55
8. Sugestões	57

9. Referencias Bibliográficas	58
10. Anexos.....	60

Índice Tabelas

Tabela 1 - Estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios.....	42
Tabela 2 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão	43
Tabela 3 - Género e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios.....	44
Tabela 4- Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão para o género masculino	45
Tabela 5 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão para o género feminino.....	45
Tabela 6 - Idade e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios	46
Tabela 7 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão na faixa etária até 35 anos.....	47
Tabela 8 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão na faixa etária acima 35 anos	47
Tabela 9 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos gestores até 5 anos de cargo.....	48
Tabela 10 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos gestores com mais de 5 anos de cargo.....	49
Tabela 11- Número de sócios e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios.....	50
Tabela 12 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos gestores até 500 sócios activos	50
Tabela 13 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos gestores com mais de 500 sócios activos	50

Índice Ilustrações

Gráfico 1 - Estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios	43
Gráfico 2 - Género e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios	44
Gráfico 3 - Idade e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios	46
Gráfico 4 - Anos no cargo e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios	47
Gráfico 5 - Número de sócios e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios.....	49
Figura 1 - Modelo de estilos de tomada de decisão (Rowe, 1998).....	34
Figura 2 - Modelo de estilos de tomada de decisão expandido (Rowe, 1998).....	38

Resumo

Este trabalho tem como objectivo enfatizar a importância do Estilo de Tomada de Decisão do Gestor Desportivo no contexto da sua acção numa Organização Desportiva. Após uma abordagem teórica e pesquisa bibliográfica sobre questões intrínsecas à Organização e Gestão Desportiva foi efectuado um estudo de campo.

Este estudo teve como foco principal, caracterizar o perfil do decisor no segmento desportivo dos Ginásios e *Health Clubs* em Lisboa, bem como a influência de variáveis como sexo, idade, número de anos no cargo ou dimensão da entidade. Para levantamento de dados foi usado o questionário desenvolvido por A.J. Rowe em 1981 e recentemente traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelo Departamento de Gestão da Faculdade de Motricidade Humana, coordenado pelo Professor Doutor Carlos Colaço. A base de dados utilizada para a aplicação dos questionários foi a lista de associados da Associação de Ginásios e Academias de Portugal. O questionário foi enviado para uma amostra de ginásios do distrito de Lisboa. Através dos resultados obtidos poderemos constatar um domínio do estilo directivo e também alguma influência das variáveis propostas a estudo.

PALAVRAS-CHAVE: GINÁSIOS, PROCESSO DE DECISÃO, ESTILOS DE DECISÃO, ESTILO DIRECTIVO, ESTILO ANALÍTICO, ESTILO CONCEPTUAL, ESTILO COMPORTAMENTAL.

Abstract

This study had the main focus, characterize the profile of the decision in the sports segment of the Fitness Center and Health Clubs of Portugal, as well as the influence of variables such as sex, age, number of years in office or size of the entity. For survey data was used the questionnaire developed by AJ Rowe in 1981 and recently translated and adapted to the reality in Portugal by the Department of Sports Management of Faculdade de Motricidade Humana, coordinated by Professor Dr. Carlos Colaço. The database used for the questionnaires was the list of members of the *Associação de Ginásios e Academias de Portugal* (AGAP). The questionnaire was administered on a sample of gyms in Lisbon. Through the results we can conclude that direct style is the stronger and also some influence of the variables proposed for study in the styles.

KEY-WORDS: GYMNASIUM, DECISION PROCESS, STYLES OF DECISION-MAKING, STYLE DIRECTIVE, STYLE ANALYTICAL, CONCEPTUAL STYLE AND STYLE BEHAVIOR.

1. Introdução

O acto da tomada de decisão sempre foi e sempre será uma das actividades mais importantes e frequentes nas organizações. O estudo da tomada de decisão permite-nos compreender as decisões tomadas pelos gestores. O estilo de tomada de decisão reflecte muitas das características do decisor como as suas necessidades, capacidades de resolução, destreza cognitiva ou capacidade de liderança.

Segundo Gibson (2006), o acto de tomar decisões é o que distingue o gestor do não gestor, sendo que a qualidade dessas decisões é mesmo o barómetro de avaliação da eficácia do gestor.

Mas o processo de tomada de decisão está sempre dependente de várias variáveis, nomeadamente as características do indivíduo ou indivíduos que a tomam, até porque ela é no fim, um processo de cariz individual ou resultado da interacção de diferentes indivíduos. Demonstra-se assim a importância do estudo dos estilos de tomada de decisão, que por terem um peso fulcral em todo o processo de tomada de decisão podem proporcionar diferenças nas formas de controlo, planeamento e outras ferramentas de gestão de uma organização.

No mercado do desporto poderemos identificar a importância desta temática para o desenvolvimento do desporto, elegendo para este estudo como segmento de análise, o mercado do *fitness*. Dentro deste, serão estudados os indivíduos que tomam decisões dentro do mercado dos “Ginásios e *Health Clubs*”.

Partindo deste contexto, pretendemos contribuir e aumentar os conhecimentos sobre a gestão desportiva portuguesa dentro deste segmento e para o mercado que é directa ou indirectamente influenciado por este. Este trabalho pretende identificar e compreender os estilos de tomada de decisão do gestor do desporto no mercado do fitness.

Com este objectivo faremos, inicialmente, uma breve abordagem ao conceito e problemática das organizações, seus princípios, características e influência do ambiente nelas conseguido no comportamento e relações humanas inerentes.

Tendo em conta o âmbito deste trabalho e o sector a analisar, apresentaremos algumas especificidades relacionadas com a gestão desportiva.

Por fim definiremos a Tomada de Decisão, seus processos, classificações e estilos.

No que concerne á investigação efectuada, para levantamento de dados foi usado o questionário desenvolvido por A.J. Rowe em 1981 e recentemente traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelo Departamento de Gestão da Faculdade de Motricidade Humana, coordenado pelo Professor Doutor Carlos Colaço.

A análise estatística dos dados obtidos foi realizada no programa Statistical Package of Social Studies (SPSS), de acordo com as orientações do autor do questionário.

2. Problemática

Há algumas questões que se levantam, tendo por base a pergunta de partida previamente formulada:

Qual o estilo de tomada de decisão do gestor, enquanto líder e gestor, no mercado dos ginásios e *health clubs* em Portugal?

Nas organizações surgem continuamente problemas que requerem medidas com diferentes níveis de importância e complexidade para a sua resolução. Nesse sentido, cabe ao gestor ou líder encontrar as estratégias que levem à solução dos problemas organizacionais. A resolução dos mesmos é o ponto de partida da tomada de decisão. Como defendem vários autores, o estilo de tomada de decisão depende de muitos factores, humanos e de contexto. O estilo predominante só pode ser percebido se as interações do líder com os subordinados forem analisadas envolvendo o tipo de comunicação, o processo de decisão e o processo de liderança.

O estilo de tomada de decisão pode ser influenciado por diversos factores, de natureza ambiental, comportamental ou pessoal. O gestor, tem o dever de aplicar os seus conhecimentos e a sua experiência como gestor e líder no desenvolvimento de uma liderança eficiente e ética, de modo a criar um bom clima organizacional. E nesse sentido, interessa apurar e perceber até que

ponto variáveis como a idade, o género, o número de anos na função e número de sócios activos do seu negócio influenciam o processo, se existem diferenças significativas de estilos dentro de cada uma dessas variáveis e se de certa forma há ou não ligação entre essas variáveis e os estilos.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Princípios do Comportamento Organizacional

Iremos aqui considerar, de forma sucinta, três princípios fundamentais do Comportamento Organizacional.

Em primeiro lugar a importância das organizações no mundo moderno. As organizações exercem uma função considerável na vida do ser humano por que modelam o comportamento dos respectivos membros, pois podem influenciar as necessidades e motivos dos indivíduos em diferentes organizações, ou em grupos na mesma organização, incentivar a produtividade, bem como respostas rápidas as estratégias administrativas variadas. Caracterizam-se pela sua complexidade e o seu empenho em superar as pressões sociais, económicas, culturais, tecnológicas e políticas.

Em segundo lugar o próprio conceito de CO. O Comportamento Organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando acções e atitudes dos indivíduos e dos grupos no ambiente das organizações, no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absentismo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional.

Em terceiro lugar os propósitos do Comportamento Organizacional. As finalidades do comportamento organizacional correspondem a explicação, previsão e controle do comportamento humano. A explicação refere-se a identificação das causas ou razões que impulsionaram determinados fatos/acontecimentos/fenómenos. A previsão está direccionada para eventos futuros estabelecendo os resultados alcançados através de uma acção específica. O controlo apresenta-se como um objectivo controverso, pois há em

si uma dificuldade em monitorar o comportamento do ser humano, o qual é integrante fundamental nas organizações. O controlo implica na contribuição mais valiosa que o comportamento organizacional acarreta para o trabalho gerando eficácia.

Após a definição destes princípios basilares, tentaremos ao longo do trabalho, encontrar e abordar algumas das especificidades dos mesmos, com um maior enfoque na competência decisória intrínseca a qualquer organização.

3.2. O Clima Organizacional e a Flexibilidade do Comportamento Humano

O comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das organizações. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), este estuda o comportamento das pessoas individualmente e em unidades sociais. Observa comportamentos como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório e, também, acções externas como pensar, perceber e decidir.

Para tal estudo tem-se a contribuição de outras disciplinas comportamentais como psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas (Robbins, 2002).

As pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente são elementos do comportamento organizacional. As pessoas representam o sistema social interno da organização, são seres que trabalham para alcançar seus objectivos e dentro da organização constituem grupos formais ou informais dinâmicos. A estrutura define os relacionamentos formais das pessoas. A tecnologia oferece recursos com os quais as pessoas trabalham. O ambiente é constituído por muitos outros elementos tais como governo, família e outras organizações.

As relações humanas existem desde o início dos tempos, mas somente com a revolução industrial surgiu o interesse em estudá-las como ciência. Antes dos estudos das relações humanas, as condições de trabalho eram precárias, as pessoas trabalhavam em ambientes sujos, conviviam com doenças e tinham uma longa jornada de trabalho (Davis e Newstrom, 1992).

Os estudos de Hawthorne, realizados inicialmente em 1924 na fábrica de Hawthorne da Western Electric, foram uma das primeiras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar o comportamento humano no trabalho (Wagner III e Hollenbeck, 2006). Eles aplicaram pressupostos, reflexões e conhecimentos sociológicos aos experimentos industriais da Western Electric Company, e concluíram que uma organização é um sistema social e que o trabalhador é, na verdade, o mais importante elemento desse sistema. Seus experimentos mostraram que o trabalhador não é uma simples ferramenta, mas uma personalidade complexa interagindo numa situação grupal que frequentemente é difícil de compreender (Davis e Newstrom, 1992).

Por serem diferentes, os indivíduos são complexos, cada um reage diferente em uma mesma situação. Cada pessoa é motivada por um factor diferente. O que é motivador para um, pode não ser para outro.

Devido às constantes mudanças, os indivíduos e as organizações precisam se adaptar principalmente às diferenças entre as pessoas, sendo este um de seus maiores desafios. Além do mais, tendo como exemplo a transferência de um executivo para outro país: ao chegar à nova sede da empresa, vai ser visto como um intruso pelos demais, será necessária a adaptação do seu estilo de liderança à cultura daquela nova organização (Robbins, 2002). Sendo assim, nesse ponto de vista, o clima organizacional pode ser o reflexo directo da cultura mais profunda da organização.

Os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que de alguma maneira, tanto positiva como negativamente afecta o comportamento humano dentro da organização, é caracterizado como Clima Organizacional (Maximiano, 2000).

As organizações que desejam funcionários flexíveis às constantes mudanças, que se envolvam e se aliem aos negócios do trabalho, deverão proporcionar um ambiente que atenda melhor às necessidades espirituais, sociais, físicas e mentais de seus funcionários, assim tornando-os mais flexíveis (Mello, 2004).

3.3. Factores Relevantes ou Específicos das Organizações Desportivas

A gestão do desporto concerne à organização e direcção racional e sistemática de actividades desportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas actividades quer orientadas para alta competição ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde. As definições desta área de conhecimento variam de acordo com países e continentes; assim, por exemplo, a North American Society for Sport Management (Sociedade Norte-Americana para Gestão do Desporto - NASSM) define a gestão desportiva como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direcção, liderança e organização do desporto, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. Na prática, a administração desportiva é uma actividade de apoio ao desporto e à Educação Física desde o século XIX na Europa (operação de clubes, por exemplo) e nos EUA (organização do desporto escolar e comunitário).

3.3.1. Os Recursos Humanos no Desporto

A gestão de recursos humanos é uma das funções da gestão do clube que assume a cada dia uma maior importância.

Sabemos que os grupos sociais podem afectar o comportamento do individuo e ao contrário. Na gestão de recursos humanos de um clube é necessário actuar com grande preocupação nesta área, porque a prestação final do nosso serviço é feito por pessoas e para pessoas.

Gerir recursos humanos é gerir as características pessoais dos colaboradores numa organização, incluindo personalidade, motivação, satisfação no trabalho e empenho no sucesso da organização.

“En la consecuencia de la Calidad Total en una empresa de servicios, como es el caso de un polideportivo, un gimnasio o una piscina, el principal elemento a tener en cuenta es el de los recursos humanos. En un polideportivo los recursos humanos son las personas las que que en cada momento, de una

forma instantánea, están gestando y facilitando el servicio a los clientes. Por esta razón es imprescindible concentrar todo el esfuerzo del centro deportivo en la implantación de la calidad total en de gestión de personal” (Buján, 2004, p. 45).

O gestor desportivo tem necessidade de desenvolver capacidades ao nível do relacionamento com os seus colaboradores, utilizando aproximações baseadas no seu Coeficiente Emocional (QE) e não apenas na sua inteligência e conhecimento dentro da área de gestão.

“ O QE tem que ver com saber levar as outras pessoas a procederem de determinada forma; neste sentido, ocupa um lugar fundamental na gestão. O QE não é sinónimo de comando e controlo. O objectivo é levar as outras pessoas a procederem de determinada forma e de boa vontade, independentemente do facto de se ter ou não um controlo formal sobre elas.” (Owen, 2008, p.78).

O sucesso da gestão de um clube deve ser garantido por um elemento positivo na coesão do grupo e cooperação interna, limitando ao máximo os conflitos. Outro aspecto importante da gestão dos recursos humanos que pode ter um efeito directo no comportamento dos colaboradores é o ambiente em que trabalham. Ou seja, a aproximação mais formal ou informal que o gestor faz do grupo de trabalho pode determinar o nível de coesão e a existência ou não de conflitos internos.

3.3.2. O Gestor e a Organização Desportiva

A gestão é hoje em dia feita por uma equipa encabeçada por um elemento que é catalisador de todo o processo de gestão – o gestor. Não obstante, o serviço desportivo que o clube oferece resulta da totalidade das pessoas que nele participam.

“La toma de decisiones es, para muchos gestores, el cometido de mayor importancia dentro del proceso de gestión de una entidad o empresa. En la actualidad, el ámbito de la gestión se ha desplazando desde una actitud centralizada hacia tomas de decisión descentralizadas y hacia modelos de tomas de decisiones compartidas.

A un más alto nivel de complejidad de la asociación (o de los planes, programas y proyectos en ejecución) mayor el número de decisiones debieron

tomarse. Pero este es algo que ocurre en la casi totalidad de los âmbitos del deporte; un corredor de maratón debe tomar más decisiones que un corredor de cien metros lisos, por ejemplo.” (Mestre, Brotóns, & Alvaro, 2002, p.76).

A função dos gestores não é novidade e já há algum tempo que a conhecemos, mas o mais importante hoje em dia é reforçar que na prática, assume um valor muito grande, a colocação em marcha de todas as funções e o modo como o fazem.

A gestão do clube é feita por todos, uns intervindo directamente e outros de modo indirecto, desde as pessoas que trabalham no escritório até às que constroem as instalações, o treinador, os que fazem a limpeza e manutenção da instalação, os que controlam o cloro da piscina ou recebem os desportistas na recepção.

Portanto, o gestor deve ter em mente que a coordenação de todas as pessoas é a chave para o modo como a organização funciona. No final o resultado do trabalho de todas as pessoas resulta melhor ou pior e o serviço desportivo será melhor ou pior prestado.

“O propósito básico do Controlo de Gestão, é aproveitar, com maior eficiência, os recursos disponíveis para o alcance dos objectivos.” (Navaza, 2008, p.29).

Se o serviço prestado é pior, os resultados dos desportistas podem ser piores, porque são na realidade os clientes do serviço prestado.

Para se assegurar que no final da prestação de serviços que o clube (empresa desportiva) oferece, está de acordo com o que a gestão planeou, existem alguns instrumentos que facilitam essa tarefa. Estes devem ser classificados em instrumentos de planeamento (á priori) e de controlo (á posteriori). Neste ponto interessa analisar o que se pode fazer antes para nos assegurarmos da qualidade do serviço final.

Os documentos a adoptar que me parece serem mais adequados são o Manual de Procedimentos ou o Plano de Actuação.

“ Para realizar o procedimento de controlo, isto é, comparar os resultados obtidos na realidade com os previstos ou planeados para o mesmo período de tempo, e ver a sua adaptação futura com vista ao cumprimento do objectivo, dispõe-se de uma série de instrumentos ou ferramentas que podem ser definidos como meios ou ajudas para realizar o controlo.” (Navarro, 2008, p.139).

Por lhe serem confiadas estas funções, o gestor é o principal personagem no momento de assumir o papel de líder na sua organização.

3.3.3. As Principais Funções de um Gestor Desportivo

As funções de um gestor desportivo não mais do que as funções de um gestor de empresas, adaptadas às particularidades de uma empresa desportiva.

No desempenho das suas funções, os gestores desportivos deverão ter especial atenção a quatro pontos-chave através dos quais se poderá avaliar o seu desempenho.

Estes pontos são: Planeamento Estratégico, Gestão de Recursos Humanos, Planeamento Financeiro, e gestão de Sistemas de Informação.

Para além da função de gestão, os gestores acumulam com frequência a função de direcção que é mais ampla e pressupõe uma formação empresarial mais profunda.

Hoje em dia em clubes de dimensão considerável já é comum verificar que possuem em funcionamento uma estrutura que lhes permite separar a Direcção da Gestão, uma vez que têm uma direcção e um “Geral Manager” ou gestor.

Por oposição, também é frequente em clubes que apesar de terem dimensão e resultados, mas que tenham nascido de uma ideia ou projecto de uma pessoa só, se confundam as funções de direcção e gestão.

No entanto, conforme sublinhado por Soucie (2002), constatamos que continua a existir uma falta de preparação adequada por parte dos gestores que se encontram á frente de organizações desportivas, persistindo ainda a ideia de que qualquer pessoa com formação no âmbito desportivo, pode gerir uma empresa desportiva.

“ Como especialistas e profesionales que son, los que trabajan en actividad física deben ocuparse de la gestión eficaz de los organismos deportivos y de actividades de tiempo libre. Si, por una parte, los empleos especializados en este ámbito aumentan cada vez más y son más diversos en los últimos tiempos, es triste constatar, en actividad física, la escasa preparación de nuestros administradores. Aparentemente siempre existe el mito de la antigüedad o el mero hecho de haber pertenecido durante muchos años a una misa organización deportiva constituyen los principales criterios –por no decir

los únicos – de selección de los administradores. En efecto, en el terreno de la actividad física e deportiva, la mayoría de los administradores se nombran en función de su preparación profesional para la gestión deportiva, sino porque pertenecen desde hace tiempo al organismo en cuestión.” (Soucie, 2002, p23). É portanto urgente qualificar a profissão de Gestor Desportivo, na medida em que uma parte significativa dos líderes organizacionais do mundo do desporto são no por mérito desportivo e não por formação ou mérito a nível de gestão do desporto.

Assim o gestor desportivo deve:

- Conhecer muito bem a missão, cultura, valores, objectivos e recursos disponíveis;
- Ter um compromisso para com o clube demonstrando uma participação pessoal em todo o processo;
- Ter uma perspectiva estratégica do projecto do clube enquanto organização, na sua posição de decisor competente;
- Ter motivação e determinação a longo prazo;
- Ter capacidade de planear, organizar, dirigir e controlar todas as actividades do clube, ou de atribuí-las a alguém com capacidade para tal, dando poder, delegando e motivando os seus colaboradores;
- Ter capacidade de aprendizagem organizacional contínua, uns com os outros, perante a experiência de implementação das actividades do clube e abertura de espírito para as novas realidades causadas pela globalização;
- Ter a capacidade de promover a satisfação dos desportistas, dos patrocinadores e dos clientes internos do clube, de acordo com os objectivos propostos inicialmente, respeitando as normas de qualidade e segurança e sem desperdício de recursos;
- Ter a capacidade de criar e inovar no sentido de solucionar os problemas que apareçam com os olhos postos no futuro e na sustentabilidade do clube;
- Ter responsabilidade social e organizacional pelos temas do ambiente, sociedade, ética, formação, saúde e família;

- Saber avaliar o bom, o óptimo e excelente, conhecendo em cada caso os limites e recursos e o desafio máximo a alcançar neles, sem prejudicar o clube;
- Ter a capacidade de propor novas soluções perante a nova realidade da sociedade, dos patrocinadores, dos desportistas;
- Ter a capacidade de gerir a “cultura do clube”, de acordo com o seu conhecimento organizacional e o seu capital intelectual, do melhor modo.

Tendo em mente que o resultado dos desportistas é hoje em dia um produto de variados factores, é importante que cada agente desempenhe a sua função, no seu posto, com os seus objectivos e posição bem definida dentro da empresa desportiva.

Depois de toda esta abordagem e caracterização da função do gestor desportivo no contexto de uma organização desportiva, passaremos, no próximo capítulo, a fazer um estudo mais aprofundado sobre a importância dos Estilos de Tomada de Decisão no âmbito da acção do Gestor Desportivo.

3.4. Tomada de Decisão

As decisões são, excepcionalmente, tomadas por um indivíduo isolado, seja este governador, ministro, presidente de uma grande organização ou reitor de uma universidade, director técnico, financeiro, comercial, entre outros, cujos resultados são consequências da interacção entre as preferências dos envolvidos no processo. A decisão final pode caber, ainda, a várias entidades e não apenas a um simples indivíduo. Tais entidades podem, por um lado, representar corpos constituídos – assembleia eleita ou nomeada, conselhos de ministros, comités de direcção, júri, etc. – e, por outro, uma colectividade com contornos mal definidos - como é o caso dos grupos de interesse, associações de defesa, opinião pública e grupos comunitários.

Estes actores (indivíduos, corpos constituídos e colectividades) são chamados intervenientes, na medida em que, através de suas acções, condicionam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores.

Ao lado deles estão todos aqueles (administradores, contribuintes e consumidores, entre outros) que, de maneira normalmente passiva, sofrem as consequências da decisão.

Para a definição do termo decisor, alguns autores inspiram-se no sentido etimológico da palavra. Por exemplo: o decisor é aquele, dentre os atores, que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão (Mintzberg, 2000; Gomes, 2002 e Montana, 1999). No entanto, em algumas situações complexas, e em particular nas de interesse público, não existem decisores óbvios nem tão pouco processos de decisão técnicos e transparentes, mas decisões políticas e/ou sociais que alteram a racionalidade do processo decisório.

Os actores influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam, bem como através das relações que estabelecem entre si, as quais podem acontecer ou sob a forma de alianças, quando seus objectivos, interesses e aspirações são complementares ou idênticos, ou sob a forma de conflitos, quando os valores de uns se opõem aos valores defendidos por outros.

Essas relações possuem carácter dinâmico e instável e podem modificar-se durante o processo de decisão, devido:

- Ao enriquecimento do sistema de informações;
- Ao processo de aprendizagem a que se submetem os gestores durante o processo de estruturação do problema;
- Às influências dos valores e das estratégias de outros decisores; e
- À intervenção de um facilitador.

Obviamente, qualquer gestor, ao tomar decisões, incorpora suas características pessoais. A diferença entre os decisores reside, porém, no fato de que alguns conseguem fazer uso dos componentes exclusivos e intransferíveis da personalidade, dos valores e da experiência, ou da força da opinião, e garantem, portanto, uma decisão que atenda aos seus objectivos.

Segundo Cunha e Rego (2003), a tomada de decisão é um processo de identificação e resolução de problemas, multifacetado e onnipresente nas organizações, a nível individual, grupal e organizacional.

De acordo com Gibson et al (2006), uma decisão é um mecanismo organizacional que deve ser encarado como um meio para atingir algum

resultado ou para resolver algum problema, sendo o resultado de um processo influenciado por muitas forças.

O processo de tomada de decisão é assim fundamental para as organizações. Os gestores tomam decisões baseados na informação (comunicação) recebida por meio da estrutura organizacional, do comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro das organizações.

Para além de aspectos racionais, a tomada de decisão envolve intuição, emoção, improvisação, acaso, desejo e realidade, certeza e frustração, o passado, presente e futuro.

Cunha e Rego (2003) afirmam que, apesar de haver muitas decisões fáceis que seguem procedimentos padronizados, também há decisões em que o seu processo é lento, complexo e confuso. Há ainda casos em que, apesar de as decisões serem aparentemente fáceis, por alguma razão os decisores acabam por não decidir ou decidir mal. Isto deve-se à racionalidade limitada dos seres humanos, que tendem assim a ter decisões precipitadas, erradas, absurdas, mesmo quando há razões óbvias para se seguir outros cursos de acção.

3.4.1. O Processo de Tomada de Decisão

Em todos os níveis de uma organização, os gestores tomam decisões. Da influência destas depende a sobrevivência da própria organização, as decisões são meios e não fins. São processos através dos quais um gestor tenta atingir um determinado objectivo organizacional, onde cada decisão é o resultado de um processo dinâmico, influenciado por diversos factores.

Segundo Herbert Simon (1963), no seu trabalho clássico sobre a decisão em gestão, a tomada de decisão é um processo de gestão em si mesmo. Para este autor, a tomada de decisão compreende três fases:

- Identificação de situações que exigem a tomada de decisão;
- Descoberta dos diversos cursos de acção disponíveis;
- Escolha do curso de acção que se afigura mais adequado.

Para este autor, a organização é um sistema de decisões onde cada pessoa participa e de acordo com a sua personalidade, motivação e atitudes formula uma opinião, ou seja, não é o gestor que decide sozinho, decide em conjunto com a intervenção de todas as pessoas que pertençam à organização.

A tomada de decisão é o momento da escolha de uma entre diversas alternativas, inserido num processo que compreende diferentes etapas. Esse momento em que o gestor, selecciona o curso de acção que lhe parece mais adequado, para atingir os objectivos previamente fixados.

No passado, a abordagem dominante sobre a tomada de decisão incidia sobre a decisão em si mesma, e baseava-se nas técnicas quantitativas, em particular, na matemática e na estatística. Esta era considerada um processo lógico, em que os decisores tentavam maximizar os seus objectivos, utilizando um conjunto de passos de uma forma ordenada.

As decisões podem ser programadas e não programadas. As primeiras são repetitivas, rotineiras, resultantes da existência de um procedimento administrativo que prescreve o modo de lidar com esses problemas.

As não programadas fogem à rotina, pois não beneficiam de uma experiência anterior que permita definir procedimentos, ou são tão importantes que não podem ser tratadas de forma simples. A diferença entre as duas vias de decisão é que a não programada requer criatividade, inovação e risco, enquanto a programada é uma repetição de processos conhecidos e de resultados previsíveis.

Não existe acordo geral e universal sobre o que é uma boa decisão, para uns, é uma escolha feita por consenso, para outros, uma escolha que não provoca reacções desfavoráveis aos que são afectados por ela, noutros casos ainda, é a escolha que oferece as melhores garantias de cumprimento dos objectivos. Existem vários modelos alternativos ao modelo clássico racional, que se baseiam mais no comportamento actual dos decisores nas organizações.

Nas organizações surgem normalmente problemas que requerem medidas com graus de importância e complexidade diferentes para a sua resolução. É da responsabilidade do que decide encontrar as estratégias mais acertadas que levem à solução dos problemas organizacionais. A resolução destes é o ponto de partida da tomada de decisão. Existem vários modelos dinâmicos de tomada de decisão.

Um exemplo típico é o modelo de Mintzberg (1979) que tem os seguintes passos: identificação do problema, procura de informação e soluções possíveis, avaliação de alternativas, selecção e implementação da decisão. Este autor observou que se encontravam sempre três fases centrais: identificação, desenvolvimento e selecção.

O processo de tomada de decisão é fulcral para as organizações. Os gestores tomam decisões baseados na informação recebida por meio da estrutura organizacional, do comportamento dos indivíduos e dos grupos que a constituem.

É necessário ter em consideração, que a tomada de decisão envolve para lá dos aspectos racionais, também a intuição, improvisação, acaso, certeza e frustração, entre outros aspectos.

Na perspectiva de Cunha e Rego (2003), apesar de existirem muitas decisões fáceis que seguem procedimentos padronizados, também há decisões em que o processo é mais lento, complexo e confuso.

Para Ferreira et al. (2001), quanto menos familiares os problemas forem, mais instáveis e complexos, o que requer uma estratégia de decisão mais analítica e lenta. Os problemas simples e habituais permitem decisões programadas. Estas são o resultado de regras conhecidas dos actores organizacionais e aceites por eles. Os problemas menos familiares exigem uma decisão complexa e não programada.

Há ainda outros casos em que, as decisões são aparentemente fáceis, e que por alguma razão os decisores acabam por não decidir ou decidir mal.

A esse facto não será alheio a racionalidade limitada dos seres humanos, que estabelecem decisões precipitadas e erradas, mesmo quando por vezes existem razões concretas para seguirem outro caminho.

Cunha e Rego (2003) dividem o processo de decisão em quatro fases: identificação do problema, preparação da decisão, tomada da decisão e implementação da decisão. Algumas questões se levantam relativamente a estas fases: algumas organizações focam-se exclusivamente na “tomada” e negligenciam a “implementação”, o que pode levar à ineficácia de uma boa decisão; a fase de implementação deve ser tida em conta porque as anteriores podem condicioná-la – apesar de uma decisão tomada sem a participação dos colaboradores ser potencialmente eficaz, vai depender do empenhamento

desses mesmos colaboradores, que por não terem participado no processos anteriores não se empenharão.

De outra forma, Gibson *et al* (2006) apresenta um conjunto de práticas para eliminar as deficiências num processo de tomada de decisão, que não se apresenta como um procedimento fixo mas sim como um processo sequencial:

- I. Estabelecimento de metas e objectivos organizacionais específicos e avaliação dos resultados;
- II. Identificação dos problemas que atrapalham a realização de tais metas e objectivos (problemas de oportunidade, de crise e de rotina);
- III. Desenvolvimento de alternativas (possíveis soluções para os problemas);
- IV. Avaliação das alternativas (a relação alternativa-resultado é baseada em três situações possíveis – certeza, risco e incerteza);
- V. Escolha da alternativa com maior probabilidade de optimização dos objectivos;
- VI. Implementação da decisão, utilizando métodos eficazes de comunicação;
- VII. Controlo e avaliação periódica da decisão (verificar se os resultados reais são compatíveis com os previstos)

3.4.2. Classificações das Decisões

As decisões podem ser classificadas de diferentes modos, considerando diferentes autores.

É consensual na literatura que, de acordo com o nível de análise, as decisões podem ser individuais, grupais e organizacionais.

O processo de tomada de decisão pode ser desencadeado e dirigido por uma pessoa, actuando isoladamente, ou por um grupo. Em ambos os casos, os factores de contexto organizacional afectam tanto o processo, como o resultado da decisão.

Os vários estudos sobre a matéria desenvolveram vários modelos teóricos que pretendem dar resposta aos problemas organizacionais, cada vez mais complexos.

A análise desses problemas pode ser feita segundo três níveis: individual, em grupo e organizacional.

Ao nível individual da tomada de decisão, o modelo da escolha racional assenta em dois vectores fundamentais: o interesse próprio e as preferências do decisor.

Os indivíduos tendem a decidir com base no interesse próprio e, em resultado disso, as escolhas são reveladoras das suas preferências. Esta teoria sugere que os que decidem possuem um conjunto de alternativas de acção e conhecem as consequências e o valor de utilidade de cada uma, o que lhes permite a comparação entre elas.

Deste modo, o que decide utiliza os seguintes passos para a tomada de decisão: definição do problema, identificação dos critérios de decisão, atribuição de um coeficiente de importância a cada critério, produção de alternativas, classificação de cada alternativa quanto aos critérios e cálculo da decisão óptima. Em consequência quem decide, possui não só a capacidade de fazer uma previsão das consequências da decisão, mas também de atribuir uma escala de importância a essas consequências.

Outros autores, como Ferreira et al. (2003) criticam o modelo racional por ser um modelo normativo de difícil aplicabilidade. Só seria possível desenvolver este modelo, se os decisores estivessem na posse de toda a informação, o que não acontece na maioria dos casos.

Para ultrapassar esta lacuna, apresentam a teoria da racionalidade limitada que defende, não a procura da decisão óptima, mas a decisão satisfatória.

Nesse sentido, o gestor não analisa todas as opções possíveis, antes escolhe algumas alternativas e analisa-as até encontrar uma com um nível de aceitabilidade.

A decisão em grupo tem sido algumas vezes criticada como improdutiva e frustrante. Esta representação negativa advém da ideia de que as decisões grupais são mais morosas, inadequadas ou simplesmente adiadas.

Os últimos estudos têm verificado que, cada vez mais os grupos são responsáveis pela tomada de decisão nas organizações e que esta atinge níveis de qualidade superior aos da decisão individual.

A eficácia da decisão em grupo depende das capacidades individuais dos seus membros, da qualidade da informação partilhada, da dimensão do grupo e da natureza do problema.

O processo de decisão pode envolver diferentes níveis de participação, tendo em consideração, a natureza do problema e o contexto organizacional da decisão, entre outros aspectos. O grau de participação está dependente do impacto da decisão na produtividade e na satisfação dos decisores, dado que a decisão em grupo procura um nível elevado de eficácia organizacional.

Já Herbert Simon¹ classifica-as em função do seu grau de programabilidade: existem assim decisões programadas (que envolvem procedimentos específicos elaborados para resolver problemas rotineiros e repetitivos) e não programadas (necessárias para resolver problemas de gestão complexos e únicos).

Relacionando as duas classificações, pode-se afirmar que, na maioria das organizações, grande parte das decisões é tomada por grupos. Os gestores, frequentemente, enfrentam situações em que devem encontrar e combinar avaliações em reuniões de grupos. Isso ocorre essencialmente com problemas não programados, que são novos e envolvem muita incerteza em relação aos resultados. Na maioria das organizações, as decisões para esse tipo de problema são raramente tomadas por apenas uma pessoa.

Comparando a eficácia relativa da tomada de decisão individual e em grupo, Gibson *et al* (2006) afirma que os grupos geralmente levam mais tempo do que um indivíduo a chegar a uma decisão. No entanto, o efeito do reforço mútuo da interação entre eles resulta em melhores decisões – grande parte das pesquisas tem demonstrado que as decisões consensuais, entre cinco ou mais participantes, são melhores do que as decisões individuais, de um líder ou de uma maioria.

Segundo o mesmo autor, tomar decisões em grupo é muito semelhante a uma sessão de *brainstorming* (em que se promove a criatividade incentivando a geração de ideias por meio de discussões isentas de críticas). Mas existem outras técnicas úteis para melhorar a capacidade criativa de um grupo na criação de ideias, na compreensão dos problemas e na tomada de decisões

¹ Cited by Gibson et al (2006)

melhores: o processo Delphi (que promove a criatividade por meio de avaliações anónimas das ideias para se chegar a uma decisão consensual) e a técnica de grupo nominal (que incentiva a criatividade agrupando as pessoas numa reunião bem estruturada que permite pouca comunicação verbal – a decisão do grupo é então o resultado matemático do agrupamento dos votos individuais).

3.4.3 Modelos de Tomada de Decisão

Na literatura têm sido apresentados vários modelos de tomada de decisão, dos quais se destacam o da decisão racional (que defende que se deve pensar primeiro), o da decisão intuitiva (que consiste em ver primeiro) e o da decisão improvisada (que defende que se deve fazer primeiro).

Koopman (1993)² considera, por sua vez, quatro os modelos de tomada de decisão estratégica: neo-racional, burocrático, arena e fim-aberto. Pfeffer (1981)³ apresenta uma classificação semelhante, considerando também quatro modelos: o racional, o burocrático, o político e a anarquia organizada.

Estes modelos permitem aos decisores diversificar as estratégias de decisão, conforme as variáveis situacionais de contexto organizacional. Assim, um decisor sabe que pode optar por um ou outro modelo, sempre que haja alteração do contexto da decisão.

O modelo neo-racional define-se por uma elevada centralização, menor formalização de procedimentos e baixa conflitualidade, sendo que o processo tende a ser orientado pelo gestor de topo.

As decisões são, usualmente, pouco complexas e é utilizado, predominantemente, em organizações de estrutura simples ou de autocracia. Isto é, a maioria das decisões são tomadas pelo proprietário ou director-geral e daqui resulta o vértice estratégico como elemento chave da estrutura.

O modelo burocrático traduz-se num processo de tomada de decisão complexo e de elevado nível de formalização, resultando de regras e formas de controlo utilizadas. Os procedimentos estão predefinidos e permitem a exploração de

² *Cited by* Cunha e Rego (2003)

³ *Cited by* Cunha e Rego (2003)

várias alternativas que os vários intervenientes vão apresentando ao longo do processo. Sempre que a previsibilidade e a estabilidade envolvente é posta em causa, os decisores optam por um processo mais centralizado, recorrendo temporariamente ao modelo neo-racional.

Este modelo é preferencialmente utilizado, pelas organizações com uma configuração que Mintzberg (1995), designou de burocracia mecânica.

Nesta estrutura, existe uma importante centralização dos poderes de decisão pois a organização tem como principal objectivo controlar tudo o que se passa de cima para baixo. Assim, o vértice estratégico preocupa-se essencialmente com a eficiência da máquina burocrática. A principal vantagem deste tipo de organizações verifica-se na elevada eficiência, alcançada com a standardização da produção. Contudo, possui como desvantagem, a coordenação dos vários departamentos. Isto porque, podem surgir conflitos internos entre as diferentes unidades devido á sua forte especialização.

Por sua vez, o modelo de arena é, habitualmente utilizado onde o poder de decisão se distribui por grupos de interesse, onde predomina uma estrutura descentralizada, pois os profissionais têm amplo poder de controlo.

Sendo um processo político, a negociação também faz parte da tomada de decisão. No entanto, o que está por detrás desta concepção não é a decisão eficaz, mas aquela que agrada aos decisores e aos grupos que eles representam.

O modelo de arena predomina em estruturas organizacionais diferenciadas, que lutam por recursos escassos.

Segundo Mintzberg (1995), este tipo de modelo enquadra-se na Burocracia Profissional, no sentido oposto á Burocracia Mecânica, pois substitui a autoridade da posição fundada na autoridade hierárquica, pela autoridade de competência que se baseia no profissionalismo.

A principal vantagem deste tipo de estrutura resulta das competências e qualificações dos seus profissionais que possibilita um elevado desempenho em tarefas especializadas. Contrapondo, tem como desvantagem o surgimento de conflitos entre as unidades lideradas por diferentes profissionais, pois cada departamento tem os seus objectivos e pretende atingi-los, mesmo que para isso tenha que entrar em colisão com outros departamentos.

Finalmente, o modelo de fim aberto é, preferencialmente, utilizado por organizações em que os decisores têm necessidades de reagir a exigências de uma estrutura complexa e dinâmica, na qual os problemas ganham novos contornos, à medida que se efectuam novas escolhas. Deste modo, os objectivos das decisões são pouco claros e o processo de tomada de decisão não obedece a uma sequência de etapas.

Nas organizações que utilizam este modelo, é usual a formação de equipas de projecto para dar uma resposta em sintonia com o contexto, tirando partido da informação dos peritos. A flexibilidade e o seu carácter aleatório permitem encontrar oportunidades de escolha que fomentam decisões inovadoras.

A estrutura organizacional mais propícia a este modelo é aquela que o autor definiu de *adhocracia*, constituída por especialistas que se encontram agrupados numa base funcional para desenvolverem formas de atingir objectivos propostos.

A *Adhocracia*, é uma estrutura que possui pouca formalização, pelo facto de os seus quadros apresentarem níveis de competência elevados, apresenta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, é descentralizada e ainda, apresenta elevada flexibilidade.

O poder de decisão é descentralizado vertical e horizontalmente, porque a administração pode não apresentar qualificações suficientes para a tomada de decisão.

A *Adhocracia* apresenta como vantagem, o trabalho em equipa “ad hoc” permitindo à organização adaptar-se facilmente às mudanças e permitindo também uma grande coordenação dos seus elementos. Contudo, por não existir clara liderança e definição de responsabilidades, estas organizações, usualmente, geram conflitos entre os seus profissionais.

Segundo Cunha e Rego (2003), existem no entanto momentos em que não é possível aplicá-los numa tomada de decisão: são disso exemplo os ambientes de alta velocidade (uma indústria de computadores, em que não se trata apenas de decidir bem mas também de decidir depressa, devido aos constantes avanços tecnológicos) e as surpresas (em que um processo ou resultado ocorre ao contrário do esperado e são necessárias adaptações à decisão a tomar).

3.4.4. Estilos de Tomada de Decisão

As decisões, mesmo as organizacionais, são em última instância individuais. Mesmo num grupo, a decisão provém dos contributos individuais. Quando Cunha e Rego (2003) se referem à racionalidade limitada, esta remete para o nível individual.

Independentemente das características organizacionais e do nível de participação dos funcionários, os gestores são responsáveis pelas consequências das decisões tomadas. Segundo Gibson *et al* (2006), os gestores enfrentam uma situação que envolve diversas alternativas e a sua decisão deve basear-se na comparação entre as opções e na avaliação das suas consequências.

É por isso importante perceber como é o comportamento individual numa tomada de decisão. Um indivíduo pode tender mais para determinados estilos de tomada de decisão do que para outros e pode basear-se em estilos diferentes para situações distintas. Importa no entanto compreender a sua natureza.

Assim, será possível atribuir os cargos certos às pessoas certas, planejar melhor as carreiras, ter um desenvolvimento pessoal mais adequado, tomar as decisões mais correctas, explicar as causas de um problema, desenvolver a criatividade. Será também possível melhorar o desempenho das mais variadas ferramentas da gestão (controlo, planeamento, avaliação, motivação, etc.). Isto porque, ao ter um conhecimento mais aprofundado dos estilos de tomada de decisão, tem-se uma perspectiva completamente diferente em termos de gestão estratégica e tomada de decisões.

Mas, segundo Rowe (1998), os estilos de decisão são apenas um aspecto do processo de decisão. Seria irrealista esperar que o conhecimento dos estilos por si só poderia proporcionar a base de uma tomada de decisão mais efectiva. No entanto, quando considerados num contexto organizacional e como uma das partes do processo organizacional, os estilos de decisão podem ser usados como uma valiosa ferramenta na compreensão de um decisor, na explicação das suas acções e na relação do indivíduo aos requisitos da tarefa.

3.4. 4.1 Factores comportamentais segundo Gibson et al (2006)

Segundo Gibson *et al* (2006), existem diversos factores ambientais e comportamentais que influenciam o processo de decisão. Alguns afectam apenas certos aspectos do processo, enquanto outros influenciam todo o processo. No entanto, cada um exerce algum impacto e, portanto, deve ser compreendido para possibilitar uma avaliação plena do processo de decisão numa organização ou individualmente.

São então, segundo o autor, factores de comportamento individual a ética, os valores, a personalidade, a propensão ao risco, o potencial para a dissonância e o aumento do compromisso.

A ética é, basicamente, um sistema ou código que orienta a conduta individual, ajudando o indivíduo a avaliar as diferentes soluções para um problema, em termos do que é certo ou errado numa tomada de decisão.

Os valores são, por sua vez, directrizes e crenças básicas (adquiridos na vida desde a infância) usadas por determinada pessoa que esteja perante uma situação de escolha. Os valores influenciam profundamente o processo de decisão, estando reflectidos no comportamento do responsável antes e durante a tomada de decisão, bem como na sua implementação.

A pessoa responsável pela tomada de decisões é ainda influenciada por diversos factores psicológicos, conscientes e subconscientes, como é o caso da personalidade, que se reflecte significativamente nas escolhas da pessoa.

Já o grau de propensão ao risco, entre as pessoas responsáveis por tomar decisões, é bastante variável, e exerce uma forte influência no processo de tomada de decisão. Tendo em conta essas diferenças, teremos diferentes objectivos estabelecidos, alternativas avaliadas de forma diferente e escolha de alternativas distintas.

Para além das forças que influenciam o gestor antes de ele tomar uma decisão, há que ter em conta o impacto da decisão propriamente dita. O que acontece depois de a decisão ser tomada é considerada uma ansiedade pós-decisão, dissonância cognitiva ou teoria do arrependimento. Dá-se um conflito entre as várias crenças do indivíduo e a realidade, sendo que a maioria dos indivíduos é motivada a reduzir a dissonância e a atingir a consonância.

Tem-se observado também que, depois de algum tipo de contratempo, o responsável da acção tende a aumentar o seu compromisso com o curso da acção, por não querer admitir o seu erro, por muito que essa acção seja equivocada.

3.4.4.2. Estilos de Tomada de Decisão segundo Scott e Bruce (1995)

Scott e Bruce (1995)⁴ consideram cinco estilos de tomada de decisão: o racional, o intuitivo, o dependente, o evitador e o espontâneo.

Para os autores, um indivíduo com um estilo racional aborda o problema e a decisão de uma forma lógica e estruturada e considera as várias opções que podem conduzir ao objectivo pretendido. Já alguém com um estilo intuitivo confia nos pressentimentos, nos sentimentos e nas impressões. Num estilo dependente, conta-se com a orientação e o apoio de outras pessoas. Com um estilo evitador, uma pessoa adia ou evita tomar decisões, decidindo quando tem mesmo de ser apenas no último momento. Um indivíduo com um estilo espontâneo toma decisões súbitas, impulsivas e sem preparação prévia.

Estes estilos podem, segundo os autores, assentar em diferentes características de personalidade e de estilos cognitivos. Ao interpretarem as situações e os problemas de modo distinto, os indivíduos procuram então resolvê-los de modo igualmente peculiar. Cada indivíduo recorrerá eventualmente, como foi dito atrás, a estilos diferentes em situações diferentes. É importante perceber que todos os estilos podem ser apropriados em diferentes situações, embora neste caso possa parecer mais razoável atribuir supremacia a uma boa combinação dos estilos racional e intuitivo.

Nesta classificação, é possível que as pessoas mais intuitivas sejam as mais espontâneas. As mais evitadoras serão as mais dependentes e vice-versa. As pessoas mais racionais serão as menos espontâneas.

⁴ *Cited by* Cunha e Rego (2003)

3.4.4.3. Estilos de Tomada de Decisão segundo Parnell e Bell (1994)

Noutra perspectiva, é possível identificar a propensão das pessoas para a tomada de decisão participativa. Isto porque embora as decisões sejam tomadas individualmente, há a possibilidade de convidar os colaboradores a participar na mesma; ou pelo contrário, tender a tomar a decisão sozinhos. Essa diferença estará relacionada com a interpretação do contexto, com os valores, crenças, cultura, concepções e orientações individuais.

Nesse sentido, Parnell e Bell (1994)⁵ definiram uma escala de medida da predilecção pela participação com duas dimensões – eficácia organizacional e poder – à qual mais tarde (em 2001) foram acrescentadas mais duas – cultura organizacional e empenhamento participativo. A relação entre as decisões participativas e o desempenho organizacional não é consensual, pois segundo Cunha e Rego (2003) alguns estudos referem que a mesma é positiva, mas outros não identificam qualquer associação ou verificam inclusive que é negativa.

3.4.4.4. Estilos de Tomada de Decisão segundo Rowe (1998)

Segundo Rowe (1998), o estilo de tomada de decisão do gestor afecta directamente a estratégia da organização. É por isso que, à medida que as organizações crescem e se alteram, a gestão tem de se adaptar a isso, de forma a garantir um crescimento contínuo e profícuo. Para alcançar os objectivos estratégicos é necessário encontrar os gestores certos para cada situação. Conhecer o estilo de tomada de decisão dos potenciais gestores pode por isso ajudar a determinar quem poderá ter mais sucesso numa determinada situação.

Para o autor, o estilo de tomada de decisão de um gestor reflecte as suas necessidades, as suas capacidades de resolver problemas, as suas capacidades cognitivas e as suas qualidades de liderança.

Uma questão levantada pelo autor e que já foi abordada anteriormente é se um gestor é melhor ao focar-se num único estilo ou se deve adoptar uma postura

⁵ *Cited by* Cunha e Rego (2003)

flexível à escolha do estilo de decisão. A sua resposta é que nenhum estilo pode ser considerado como o “melhor”, estando aliás em sintonia com a ideia expressada por Scott e Bruce (1995)⁶.

Segundo Rowe (1998), um gestor flexível consegue dar respostas mais apropriadas a situações complexas. No entanto, alguns gestores não conseguem ser flexíveis. Um estilo flexível exporá a capacidade de um gestor lidar com situações altamente ambíguas e em constante mudança. O gestor flexível é por isso melhor a resolver problemas complexos, sendo que um gestor mais rígido e focado está mais habilitado a lidar com problemas que requeiram decisões ou acções rápidas, usando do seu poder autoritário, de controlo, estruturação e regras para obter resultados.

Para o autor, os processos cognitivos podem ajudar a explicar as diferenças que os indivíduos apresentam no seu modo de pensar, visto que determinam a maneira como a informação é usada e aplicada à formulação e avaliação de estratégias.

Assim, e partindo de uma investigação de Springer e Detsch (1981)⁷ acerca dos hemisférios esquerdo e direito do cérebro que mostra que cada um tem funções específicas a nível do processamento de informação, o autor dá início ao seu modelo. O esquerdo tem o pensamento lógico, é analítico, processa seriamente a informação e é usado para a linguagem. Suporta por isso a fala, o apontar e sorrir, bem como o raciocínio lógico abstracto necessário para a matemática. Os indivíduos cujo hemisfério esquerdo é dominante tendem a conseguir diferenciar diversos elementos num conjunto de dados. Já o hemisfério direito é especializado em intuição e criatividade. Os indivíduos que têm o hemisfério direito dominante tendem a perceber as coisas como um todo, consideram várias ideias ao mesmo tempo (processamento paralelo de informação). Apreciam espaço, o imaginário, fantasia e música. Estes indivíduos tendem a integrar dados em conjunto, numa perspectiva coesa, levando a construções mais gerais. Os sonhos parecem ser relativos às funções da parte direita do cérebro.

Para completar o seu modelo, Rowe (1998) introduziu o conceito de complexidade cognitiva, que está relacionada com a capacidade da pessoa

⁶ Cited by Cunha e Rego (2003)

⁷ Cited by Rowe (1998)

considerar um conjunto de variáveis interdependentes de uma só vez. E porque a estratégia envolve variáveis complexas e interdependentes, a capacidade de um gestor compreender e lidar com uma dada situação depende da sua complexidade cognitiva. Indivíduos com um elevado nível de complexidade cognitiva apresentam alguma dificuldade em perceber padrões de dados inter-relacionados. Indivíduos com um baixo nível de complexidade cognitiva tendem a seguir o mínimo de regras específicas como base de interpretação de dados numa dada situação estratégica.

O modelo de estilos de tomada de decisão aplica então o conceito de complexidade cognitiva à estratégia. Este modelo relaciona o estilo de decisão com a complexidade cognitiva e os valores orientadores, que por sua vez reflectem uma orientação para o domínio de um dos hemisférios do cérebro:

		Hemisfério esquerdo	Hemisfério direito
Complexidade cognitiva	Alta (ambiguidade tolerada)	Analítico	Conceptual
	Baixa (estruturação necessária)	Directivo	Comportamental
		tarefas/técnica	pessoas/organização
Valores orientadores			

Figura 1 - Modelo de estilos de tomada de decisão (Rowe, 1998)

Partindo deste modelo, Rowe (1998) descreveu os quatro estilos de tomada de decisão que daí resultam:

Estilo directivo – Os gestores directivos têm uma fraca tolerância para a ambiguidade e têm tendência para se orientarem para assuntos de ordem técnica. Geralmente as pessoas com este estilo são autoritárias e têm uma grande necessidade de poder. Como usam pouca informação e consideram poucas alternativas, são normalmente conhecidos pela sua rapidez e resultados. Preferem funcionar em ambientes bem estruturados e que a informação seja detalhada e por via oral. Tendem a seguir procedimentos e são agressivos. Embora sejam muitas vezes efectivos a alcançar resultados, o seu

foco é interno à organização, num pequeno raio de acção e com controlo apertado. Geralmente têm a habilidade necessária para controlar e dominar os outros, mas necessitam de segurança e status. Sob stress, os gestores directivos ficam aborrecidos. São motivados pelo poder. Reagem aos estímulos usando regras predefinidas e analisam-nos com seriedade.

Estilo analítico – Os gestores analíticos têm uma maior tolerância para a ambiguidade em relação aos directivos. Têm também uma personalidade cognitivamente mais complexa, virada para a aquisição de conhecimento. Desejam por isso consideráveis quantidades de informação, preferencialmente escrita, e consideram mais alternativas do que os directivos. À semelhança do estilo directivo, contudo, têm uma orientação técnica e tendem a ser autoritários. Os indivíduos com este estilo estão orientados para a resolução de problemas e lutam por alcançar o melhor numa dada situação. Apreciam a variedade e o desafio, mas dão importância ao controlo. Tendem a ser inovadores e bons no raciocínio abstracto e lógico dedutivo. Sob stress, seguem as regras. Reagem aos estímulos com discernimento e analisam-nos de uma forma lógica.

Estilo conceptual – Tendo tanto uma alta complexidade cognitiva como uma focalização nas pessoas, os gestores conceptuais tendem a estar orientados para a realização/resultados e acreditam na confiança e nas relações abertas com os subordinados. Na tomada de decisões, analisam um número considerável de dados e exploram várias alternativas. Os gestores conceptuais são geralmente criativos nas suas soluções e conseguem visualizar relações complexas. A sua maior preocupação é com os problemas de maior dimensão e de longo prazo, e têm um elevado compromisso organizacional. São perfeccionistas e enfatizam a qualidade. Preferem perder o controlo a usarem o poder de uma forma mais efectiva e convidam frequentemente os seus subordinados a participar na tomada de decisões e definição de objectivos. Valorizam os prémios, o reconhecimento e a independência. Sob stress, tornam-se erráticos, irregulares. Reagem aos estímulos usando a intuição.

Estilo comportamental – Apesar da baixa complexidade cognitiva, os gestores comportamentais apresentam uma profunda preocupação pela organização e pelo desenvolvimento das pessoas. Têm o desejo de ser aceites e tendem a ser um apoio/suporte dos outros, mostrando a sua simpatia e empatia. Gostam de aconselhar e preferem a persuasão à ordem/direcção, proporcionando um fraco controlo. Os gestores comportamentais são receptivos a sugestões e comunicam facilmente. Não têm necessidade de muitos dados para tomarem uma decisão e preferem a comunicação verbal aos relatórios escritos. Tendem a focalizar-se no curto e médio prazo. Evitam o stress. Reagem aos estímulos por instinto.

Embora a descrição anterior faça os estilos parecerem distintos, na realidade o estilo de um gestor raramente será com clareza de uma categoria. A maioria dos gestores tem múltiplos estilos. O estilo adoptado numa situação particular depende do contexto em que a decisão é tomada. Geralmente, contudo, até o mais flexível gestor tem um estilo dominante e usa os outros como estilos de retaguarda. Assim, os estilos descrevem apenas formas de agir em geral.

Apesar de não ser possível determinar exactamente o estilo decisório de cada um, pode ser importante ter uma ideia do estilo dominante. O gestor que consegue identificar o estilo cognitivo e os valores orientadores dominantes dos outros pode prever melhor os respectivos comportamentos de tomada de decisão.

Segundo McClelland (1971)⁸, cada estilo de tomada de decisão reflecte diferentes necessidades. O directivo é associado à necessidade dominante de poder. O comportamental necessita de afiliação, associação. O analítico necessita de realização, enquanto que o conceptual necessita de reconhecimento.

A forma como cada gestor interage com os seus subordinados também está relacionada com o seu estilo de tomada de decisão. Enquanto um gestor com um estilo directivo é directo no trato com os subordinados, um comportamental tenderá a gerar uma empatia.

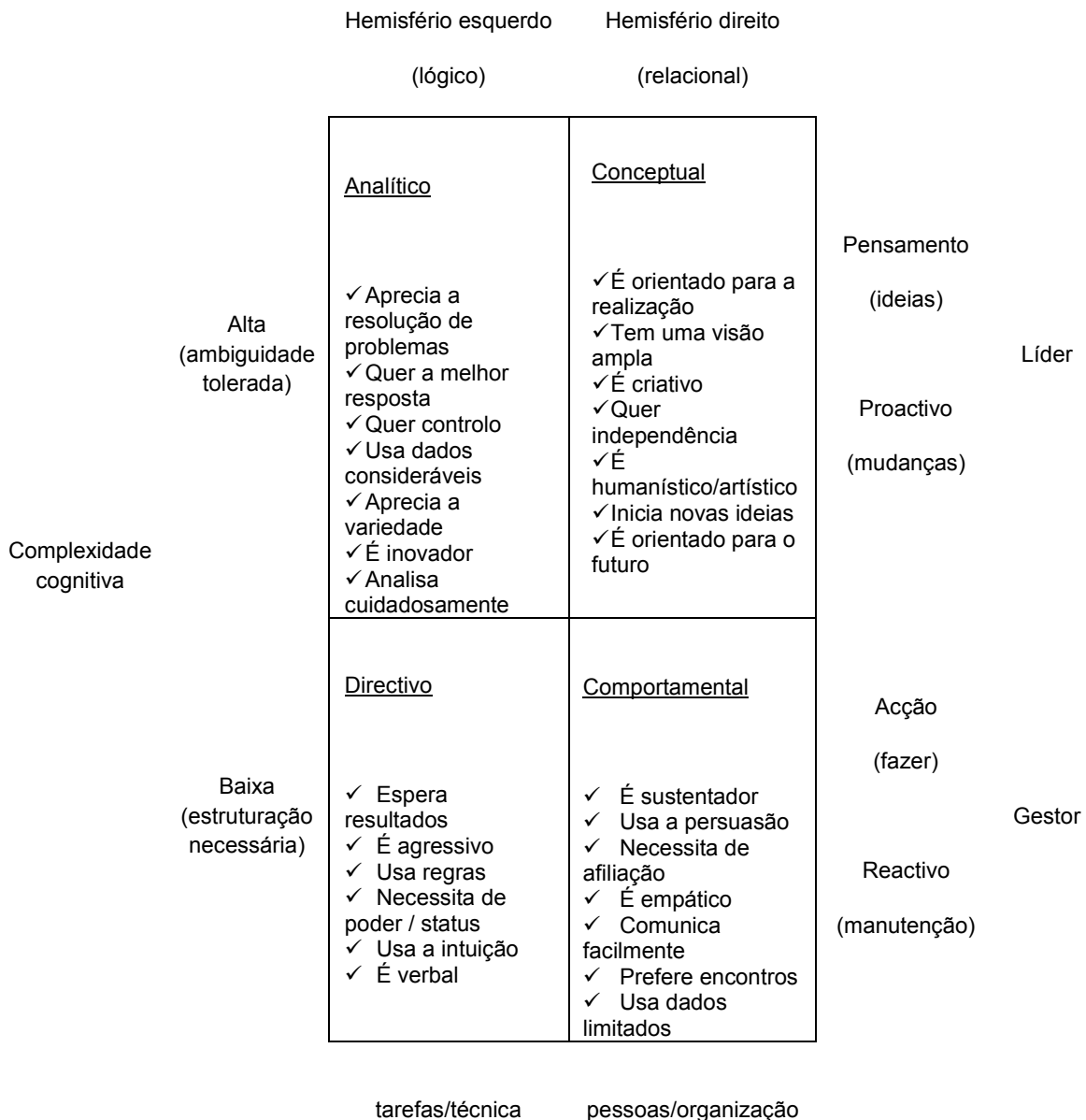
⁸ Cited by Rowe (1998)

Zaleznick⁹ estudou as diferenças de estilos de decisão entre os gestores propriamente ditos e os líderes. Para isso, considerou as tarefas que requerem baixa complexidade cognitiva como sendo as funções de manutenção da gestão, em que o objectivo é a obtenção de resultados e motivação dos trabalhadores; e considerou como funções de liderança as tarefas que dizem respeito a ideias e por isso requerem um maior nível de complexidade cognitiva. Um líder é assim uma pessoa mais preocupada com a direcção e visão da empresa do que com o executar de pequenas e detalhadas tarefas.

Existem assim diferenças nos estilos decisórios, entre pensar e agir, entre qualidades de líder e de gestor. Os líderes são proactivos e orientados para a mudança, e por isso terão mais tendência que os gestores para ter como estilo dominante um dos superiores – analítico ou conceptual.

Assim, foi apresentado o modelo cognitivo de estilos de tomada de decisão expandido:

⁹ *Cited by Rowe (1998)*



Valores orientadores

Figura 2 - Modelo de estilos de tomada de decisão expandido (Rowe, 1998)

Rowe (1998) apresenta ainda um estudo do estilo de tomada de decisão, em que caracteriza a população norte americana em geral, os gestores norte-americanos e os gestores japoneses.

Relativamente à população em geral, os norte-americanos apresentam um elevado estilo analítico (90), seguido do conceptual (80), do directivo (75) e do comportamental (55). Os gestores norte-americanos apresentaram resultados semelhantes à população em geral: estilo analítico com pontuação média de 89, conceptual de 83, directivo de 74 e comportamental de 54. Estes resultados mostram uma orientação

predominante para o hemisfério esquerdo do cérebro, ou seja, o da lógica. Já os gestores japoneses apresentaram o estilo conceptual com a pontuação mais elevada, com 84, seguido do analítico (79), directivo (69) e comportamental (68), apresentando assim uma orientação para o hemisfério direito do cérebro, em contraste com os norte-americanos.

Mais recentemente, um estudo sobre os estilos de tomada de decisão dos gestores federativos do desporto de Portugal, levado a cabo pelo Departamento de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana, apresentou o estilo analítico com os valores mais elevados (81), seguido pelo conceptual (80, directivo (70) e comportamental (68).

4. Metodologia

Depois de definido o tema do estudo e os objectivos necessários para a sua concretização, é necessário definir as opções metodológicas para compreender e interpretar a realidade que se pretende estudar e, desta forma, alcançar as condições necessárias para obter os resultados pretendidos.

4.1. Amostra

A amostra deste estudo é composta por elementos com funções de gestão inseridos no mercado do exercício e saúde, mais concretamente de ginásio e *Health Clubs*.

O estudo teve 33 inquiridos, exercendo funções em ginásios e *Health Clubs* de Lisboa. Dos 33 inquiridos apenas 29 foram validados, pois os restantes apresentavam incorrecções no seu preenchimento.

Os indivíduos inquiridos são de ambos os sexos, em relação ao escalão etário foram divididos em dois grupos: até aos 35 anos e mais de 35 anos. A média de idades da amostra é de aproximadamente 37 anos, com um mínimo de 25 anos e um máximo de 77 anos.

Relativamente ao número de anos na função “gestão de ginásio”, foram considerados 2 grupos: os que exercem a actividade até aos 5 anos (13 inquiridos), e os que exercem a profissão há mais de 5 anos (16 inquiridos). A

média do número de anos como gestor é de aproximadamente 7 anos, com um mínimo de 1 ano e um máximo de 25 anos.

4.2. Instrumento

O presente estudo foi realizado através de observação indirecta, utilizando como instrumento o Decision Style Inventory (DSI), criado por A.J. Rowe em 1981, revisto pelo próprio pela última vez em 1983, mais recentemente traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelo Departamento de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana (Universidade Técnica de Lisboa), coordenado pelo Professor Doutor Carlos Colaço. Em anexo o questionário adaptado.

Este questionário tem como objectivo determinar a auto-percepção do gestor acerca do próprio estilo de tomada de decisão, segundo o modelo de contingência cognitiva desenvolvido por Rowe et. al (1991). É possível determinar a frequência com que o gestor utiliza cada um dos estilos: Directivo, Analítico, Conceptual e Comportamental. As respostas ao questionário, quando pontuadas estabelecem um indicador válido do estilo da pessoa. A pontuação total de cada coluna é usada para determinar o nível de dominância de cada estilo.

O questionário é composto por 20 questões, com 4 escolhas cada uma, em que o inquirido deve responder atribuindo 8 pontos à que concorda mais, 4 à que concorda em segundo lugar, 2 à que concorda em terceiro lugar e 1 à que concorda em quarto lugar. Esta informação de preenchimento do questionário está presente no cabeçalho do mesmo.

Consequentemente o valor mais baixo possível de uma coluna é de 20 e o mais alto 160, sendo a mediana 60. Assim, os valores de uma coluna que perfaçam um total entre 20 e 40 situam-se na zona fraca, entre 40 e 80 na zona média e acima de 80 na zona alta.

Nesse sentido, o resultado total da primeira coluna está associado ao estilo directivo, o da segunda ao analítico, o da terceira coluna ao conceptual e o da quarta ao comportamental. A soma dos totais das quatro colunas deve ser igual a 300.

Na perspectiva de Rowe, se a pontuação de uma pessoa estiver aproximadamente meio desvio padrão acima da média desse estilo, significa que o estilo é dominante. Se estiver um desvio padrão acima da média, o estilo é considerado muito dominante.

Uma pontuação que esteja entre meio desvio padrão acima e abaixo da média, indica que o estilo é de retaguarda.

Um resultado de mais de meio desvio padrão abaixo da média é considerado o estilo menos preferido, ou seja latente e só usado quando necessário, o que acontece poucas vezes ou raramente.

Segundo este autor, é assim possível criar um gráfico de estilos de tomada de decisão a partir deste questionário, em que cada barra indica o quanto a pontuação individual se desvia da média dessa pontuação. As barras de resultados maiores que a média estendem-se para a direita da linha da pontuação média, enquanto que as barras de resultados menores que a média se situam à esquerda da mesma.

4.3. Procedimento

Os questionários foram enviados por correio, juntamente com uma carta de apresentação do questionário e do estudo elaborado. No envio por correio era igualmente enviado um segundo envelope e selo para que o questionário pudesse ser devidamente devolvido depois de preenchido.

Nessa informação continha uma data limite para a entrega dos mesmos, sendo que o questionário foi arquivado anonimamente, não sendo possível identificar o autor das respostas.

Relativamente ao tratamento dos dados recolhidos, este foi elaborado em primeiro lugar no Microsoft Office Excel 2007, de modo a obter os valores totais de cada coluna dos questionários.

Em segundo lugar e a par da resposta aos objectivos deste estudo, foi feito o tratamento estatístico dos dados no programa Statistical Package of Social Studies (SPSS), respectivamente por estatística descritiva (média, desvio padrão, mínimo e máximo, moda).

Por último, foi novamente utilizado o Microsoft Office 2007 para concepção de gráficos e quadros resumo dos dados estatísticos.

5. Apresentação de Resultados

Neste capítulo será desenvolvido o raciocínio estatístico que permitiu analisar e interpretar os dados obtidos, retirados das análises consideradas mais relevantes para responder aos objectivos do presente estudo, interligando os dados da estatística descritiva e inferencial, sendo que em anexo encontra-se o tratamento completo e pormenorizado feito aos resultados obtidos.

Da mesma forma que Rowe (1998) tinha estabelecido, os valores apresentados foram arredondados às unidades. Para uma melhor compreensão do estudo, ele foi organizado da seguinte forma: análise global, análise por género, idade e o número de anos na função.

De acordo com os dados recolhidos e a análise efectuada, no estilo directivo foi encontrada uma média de 86, com um desvio padrão de 14, um valor mínimo de 63 e máximo de 115. A moda apresentou dois valores, 82 e 95.

O estilo analítico teve uma média de 79, com um desvio padrão de 13, um valor mínimo de 51 e máximo de 105. A moda apresentou o valor de 79.

No que se refere ao estilo conceptual apresenta um valor médio de 73, com um desvio padrão de 11, um valor mínimo de 51 e máximo de 100, enquanto a moda registou um valor de 84.

Por último, o estilo comportamental apresentou uma média de 62, com um desvio padrão de 15, para um valor mínimo de 36 e um máximo de 87. Em relação á moda, o seu registo situou-se nos 64. Estes dados podem ser lidos com mais clareza na tabela 1:

Tabela 1 - Estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
	86,31	78,52	72,79	62,38
Moda	82 / 95	79	84	64
Desvio Padrão	13,583	13,029	11,156	14,547
Mínimo	86,31	78,52	72,79	62,38
Máximo	115	105	100	87

Seguidamente apresenta-se o gráfico 1, que regista os valores médios dos dados apurados anteriormente:

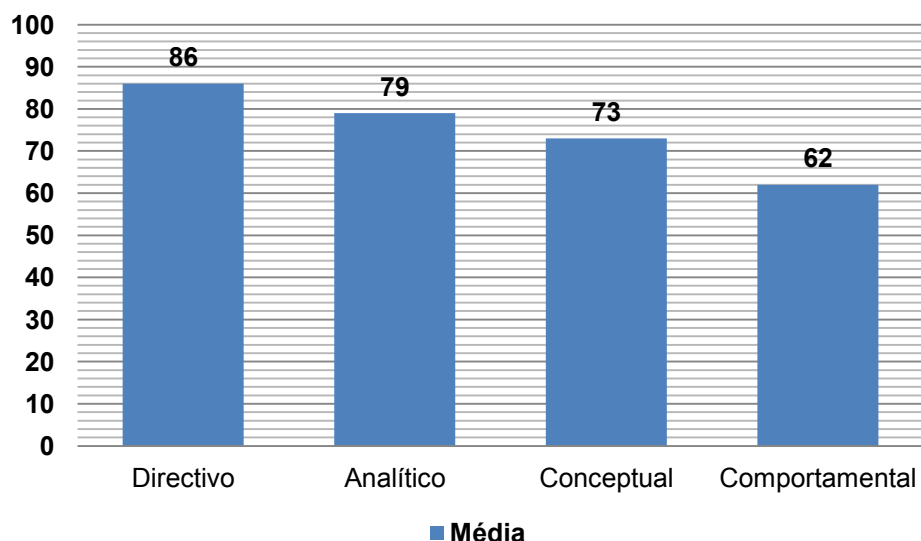


Gráfico 1- Estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

Através dos resultados expostos poderá-se constatar a pontuação destacada do estilo directivo com um valor algo superior aos outros estilos. Poderemos igualmente verificar a posição destacada do estilo comportamental com um valor bastante abaixo dos restantes estilos. Entre o estilo directivo (maior valor) e o estilo comportamental existe uma diferença de 24 valores.

Tendo por base o estudo de Rowe (1998), foram então traçados os limites de dominância para cada um dos estilos em estudo, de acordo com os procedimentos anteriormente apresentados, utilizando as respectivas médias e desvio padrão. Assim:

Tabela 2 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão

	Limites de Dominância - Gestores Ginásios			
	Menos Preferido	Retaguada	Dominante	Muito Dominante
Directivo	$\leq 79,5$	$79,5 < X < 92,5$	$92,5 \leq X < 99$	≥ 99
Analítico	$\leq 72,5$	$72,5 < X < 85,5$	$85,5 \leq X < 92$	≥ 92
Conceptual	$\leq 67,5$	$67,5 < X < 78,5$	$78,5 \leq X < 84$	≥ 84
Comportamental	$\leq 54,5$	$54,5 < X < 69,5$	$69,5 \leq X < 77$	≥ 77

Na distribuição dos gestores da amostra segundo o género, os dados apurados foram agrupados na tabela 3:

Tabela 3 - Género e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

Masculino	Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
		86,43	78,95	74,19	60,43
	Moda	82	75 / 79	84	64
	Desvio Padrão	13,459	11,595	10,23	14,445
	Mínimo	65	54	59	36
	Máximo	115	100	100	87
Feminino	Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
		86	77,38	69,12	67,5
	Moda	95	-	-	-
	Desvio Padrão	14,842	17,113	13,325	14,452
	Mínimo	63	51	51	47
	Máximo	104	105	89	83

Em relação ao facto de o estilo de tomada de decisão do professor ser influenciado pelo género, as médias obtidas foram:

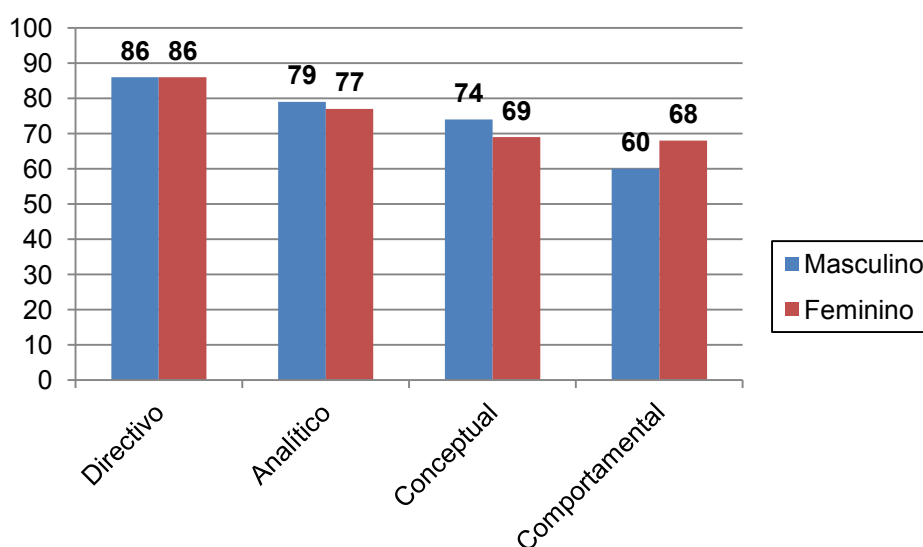


Gráfico 2 - Género e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

Dos 29 gestores inquiridos, 72,41% são do género feminino e 27,59% do género masculino.

No género masculino observa-se que os resultados seguem o padrão da amostra total, havendo uma ligeira subida do valor do estilo conceptual e uma pequena descida do comportamental.

O género feminino apresenta uma composição semelhante quanto à ordem crescente, onde se destaca apenas a diferença no estilo comportamental, onde varia 6 valores em relação à amostra total.

Tendo, novamente, por base o estudo de Rowe (1998), foram então traçados os limites de dominância para cada um dos géneros em estudo, de acordo com os procedimentos anteriormente apresentados, utilizando as respectivas médias e desvio padrão para cada amostra. Assim:

Tabela 4- Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão para o género masculino

	Limites de Dominância - Masculino			
	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Directivo	≤ 79	$79 < X < 93$	$93 \leq X < 100$	≥ 100
Analítico	≤ 73	$73 < X < 85$	$85 \leq X < 91$	≥ 91
Conceptual	≤ 69	$69 < X < 79$	$79 \leq X < 84$	≥ 84
Comportamental	≤ 53	$53 < X < 67$	$67 \leq X < 74$	≥ 74

Tabela 5 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão para o género feminino

	Limites de Dominância – Feminino			
	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Directivo	$\leq 78,5$	$78,5 < X < 93,5$	$93,5 \leq X < 101$	≥ 101
Analítico	$\leq 68,5$	$68,5 < X < 85,5$	$85,5 \leq X < 94$	≥ 94
Conceptual	$\leq 62,5$	$62,5 < X < 75,5$	$75,5 \leq X < 82$	≥ 82
Comportamental	≤ 61	$61 < X < 75$	$75 \leq X < 82$	≥ 82

Na elaboração deste estudo foi identificado como pertinente, a filtragem de resultados em função da faixa etária com objectivo de analisar até que ponto esta variável poderá influenciar o estilo de tomada de decisão dos gestores nos ginásios. Assim, tendo como amostra todos os gestores de ginásios obteve-se os seguintes resultados médios:

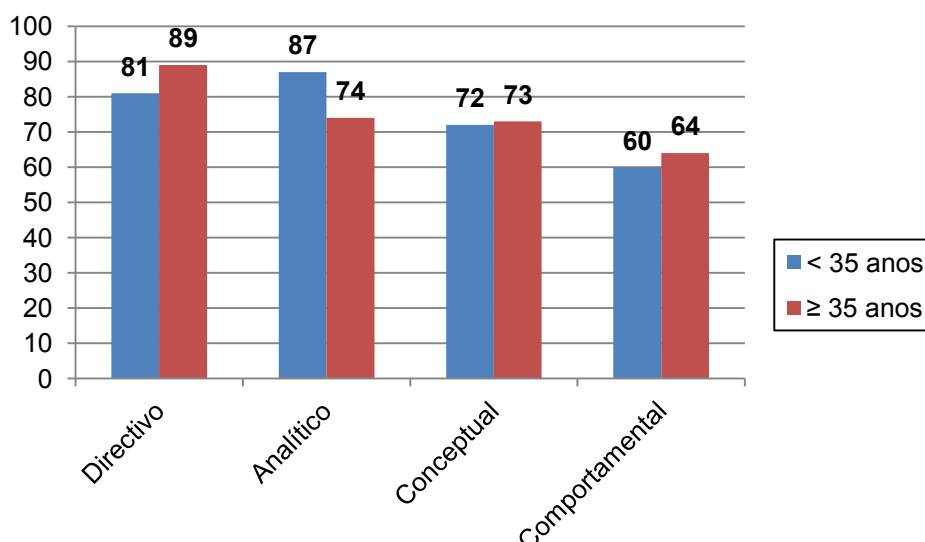


Gráfico 3 - Idade e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

Na amostra dos gestores, a faixa etária que reuniu maior valor percentual foi “≥ 35 anos” (65,51%), acima da faixa etária de “<35 anos” (34,49%).

Analisando as duas faixas etárias destaca-se que na “< 35 anos” o estilo que apresenta o maior valor é o analítico, onde na faixa “≥ 35 anos” este troca de lugar com o directivo. Esta situação poderá ser suportada pela menos experiência dos gestores mais novos abordando a decisão de forma mais analítica, enquanto os mais velhos adoptam um estilo mais directivo na decisão em função da experiência ganha ao longo dos anos.

Na distribuição dos gestores da amostra segundo a idade, os dados recolhidos foram agrupados no quadro seguinte:

Tabela 6 - Idade e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

	Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
		81,3	87,3	71,5	59,9
< 35 anos	Moda	82	96	64 / 65 / 84	-
	Desvio Padrão	12,859	9,753	10,783	12,741
	Mínimo	63	73	61	38
	Máximo	104	100	89	78
≥ 35 anos	Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
		88,95	73,89	73,47	63,68
	Moda	79 / 95	68 / 75 / 79	59/71/72/78/81/84	64
	Desvio Padrão	13,53	12,292	11,578	15,582
	Mínimo	67	51	51	36
	Máximo	115	105	100	87

No que diz respeito ao escalão etário, apresentam-se os resultados obtidos nos limites de dominância para os dois grupos estudados:

Tabela 7 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão na faixa etária até 35 anos

	Limites de Dominância - < 35 anos			
	Menos Preferido	Retaguada	Dominante	Muito Dominante
Directivo	$\leq 74,5$	$74,5 < X < 87,5$	$87,5 \leq X < 94$	≥ 94
Analítico	$\leq 80,5$	$80,5 < X < 93,5$	$93,5 \leq X < 100$	≥ 100
Conceptual	$\leq 66,5$	$66,5 < X < 77,5$	$77,5 \leq X < 83$	≥ 83
Comportamental	$\leq 52,5$	$52,5 < X < 67,5$	$67,5 \leq X < 75$	≥ 75

Tabela 8 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão na faixa etária acima 35 anos

	Limites de Dominância - ≥ 35 anos			
	Menos Preferido	Retaguada	Dominante	Muito Dominante
Directivo	≤ 82	$82 < X < 96$	$96 \leq X < 103$	≥ 103
Analítico	≤ 68	$68 < X < 80$	$80 \leq X < 86$	≥ 86
Conceptual	≤ 68	$68 < X < 78$	$78 \leq X < 83$	≥ 83
Comportamental	≤ 57	$57 < X < 71$	$71 \leq X < 78$	≥ 78

Para retirarmos mais alguns dados aplicou-se a mesma metodologia em função dos anos de cargo do inquirido. Desta forma obteve-se os seguintes resultados médios:

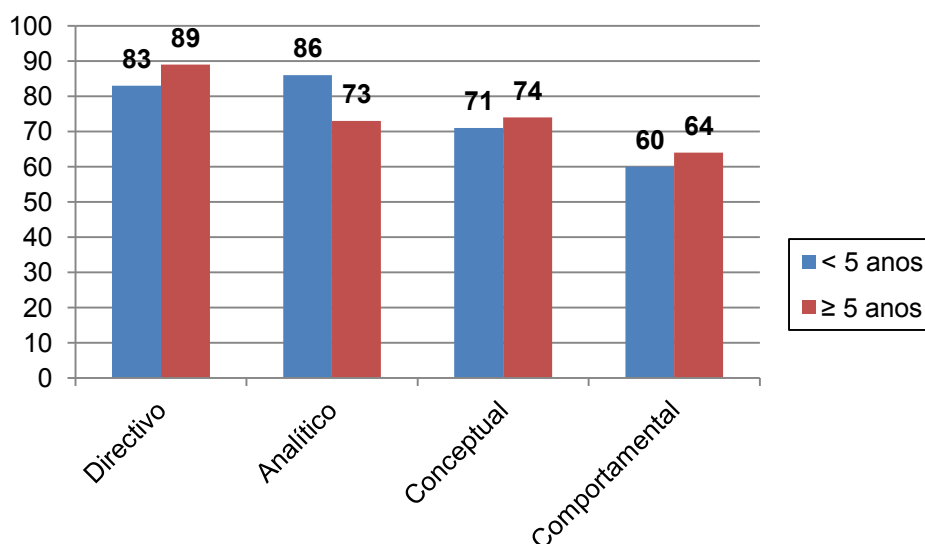


Gráfico 4 - Anos no cargo e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

Na amostra dos gestores, o grupo de anos no cargo que reuniu maior valor percentual foi “ ≥ 5 anos” (55,17%), acima do grupo de “< 5 anos” (44,83%).

Analisando os dois grupos destaca-se que na “< 5 anos” o estilo que apresenta o maior valor é o analítico, onde no grupo “≥ 5 anos” este troca de lugar com o directivo. Esta situação poderá ser suportada pela menos experiência dos gestores com menos anos de cargo abordando a decisão de forma mais analítica, enquanto os mais velhos adoptam um estilo mais directivo na decisão em função da experiência ganha ao longo dos anos.

Na distribuição dos gestores da amostra, segundo os anos de cargo, os dados recolhidos foram agrupados no quadro seguinte:

Tabela 9 - Anos no cargo e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

	Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
		83,23	85,92	70,85	60
< 5 anos	Moda	-	79	64	-
	Desvio Padrão	13,516	11,565	13,825	14,708
	Mínimo	63	67	51	36
	Máximo	111	105	100	36
≥ 5 anos	Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
		88,81	72,5	74,38	64,31
	Moda	79 / 82 / 95	68	84	64
	Desvio Padrão	13,541	11,124	8,57	14,596
	Mínimo	67	51	57	38
	Máximo	115	96	84	87

No que diz respeito aos anos de cargo, apresentam-se os resultados obtidos nos limites de dominância para os dois grupos estudados:

Tabela 10 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos gestores até 5 anos de cargo

	Limites de Dominância - < 5 anos no cargo			
	Menos Preferido	Retaguada	Dominante	Muito Dominante
Directivo	≤ 76	76 < X < 90	90 ≤ X < 97	≥ 97
Analítico	≤ 80	80 < X < 92	92 ≤ X < 98	≥ 98
Conceptual	≤ 64	64 < X < 78	78 ≤ X < 85	≥ 85
Comportamental	≤ 52,5	52,5 < X < 67,5	67,5 ≤ X < 75	≥ 75

Tabela 11 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos gestores com mais de 5 anos de cargo

	Limites de Dominância - ≥ 5 anos no cargo			
	Menos Preferido	Retaguarda	Dominante	Muito Dominante
Directivo	≤ 82	$82 < X < 96$	$96 \leq X < 103$	≥ 103
Análítico	$\leq 67,5$	$67,5 < X < 78,5$	$78,5 \leq X < 84$	≥ 84
Conceptual	$\leq 69,5$	$69,5 < X < 78,5$	$78,5 \leq X < 83$	≥ 83
Comportamental	$\leq 56,5$	$56,5 < X < 71,5$	$71,5 \leq X < 79$	≥ 79

Como última variável em estudo temos o número de sócios activos pertencentes ao ginásio do inquirido. Foram divididos em dois grupos e apresentamos os resultados médios de seguida:

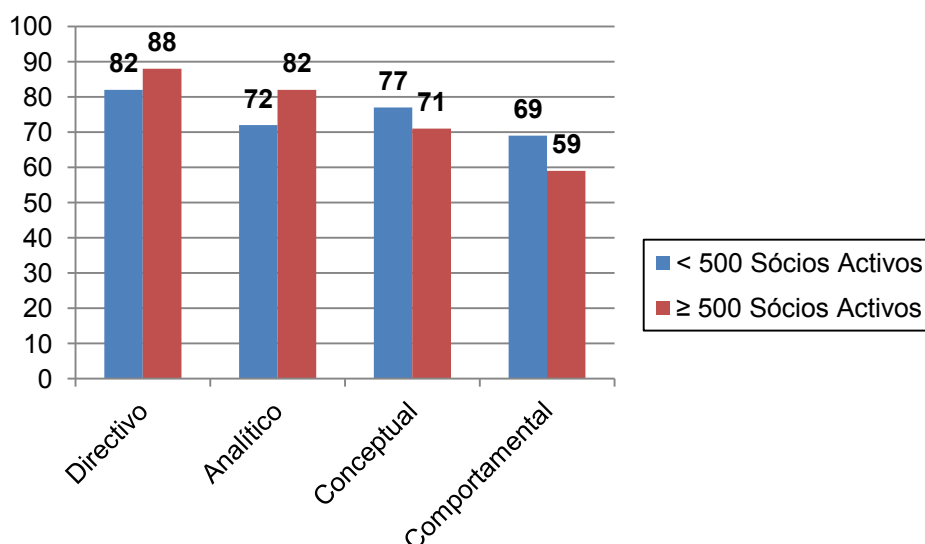


Gráfico 5 - Número de sócios e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

Na amostra dos gestores, o grupo de número de sócios que reuniu maior valor percentual foi “ ≥ 500 Sócios Activos” (65,52%), acima do grupo de “ < 500 Sócios Activos” (34,48%).

Analisando os dois grupos destaca-se que ambos apresentam como estilo dominante o directivo, tendo os restantes como retaguarda.

Na distribuição dos gestores da amostra, segundo o número de sócios activos, os dados recolhidos foram agrupados no quadro seguinte:

Tabela 12- Número de sócios e estilos de tomada de decisão dos Gestores de Ginásios

< 500	Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
		82,2	71,9	76,9	69
	Moda	95	-	64/78/84	-
	Desvio Padrão	12,647	9,608	11,367	15,304
	Mínimo	67	51	64	36
	Máximo	104	87	100	87
≥ 500	Média	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental
		88,47	82	70,63	58,89
	Moda	82	79	59/72/84	64
	Desvio Padrão	13,882	13,445	10,709	13,224
	Mínimo	63	54	51	38
	Máximo	115	105	89	80

No que diz respeito ao número de sócios activos, apresentam-se os resultados obtidos nos limites de dominância para os dois grupos estudados:

Tabela 13 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos gestores até 500 sócios activos

	Limites de Dominância - < 500 sócios activos			
	Menos Preferido	Retaguada	Dominante	Muito Dominante
Directivo	$\leq 75,5$	$75,5 < X < 88,5$	$88,5 \leq X < 95$	≥ 95
Analítico	≤ 67	$67 < X < 77$	$77 \leq X < 82$	≥ 82
Conceptual	$\leq 71,5$	$71,5 < X < 82,5$	$82,5 \leq X < 88$	≥ 88
Comportamental	$\leq 61,5$	$61,5 < X < 76,5$	$76,5 \leq X < 84$	≥ 84

Tabela 14 - Limites de dominância dos estilos de tomada de decisão dos gestores com mais de 500 sócios activos

	Limites de Dominância - ≥ 500 sócios activos			
	Menos Preferido	Retaguada	Dominante	Muito Dominante
Directivo	≤ 81	$81 < X < 95$	$95 \leq X < 102$	≥ 102
Analítico	$\leq 75,5$	$75,5 < X < 88,5$	$88,5 \leq X < 95$	≥ 95
Conceptual	$\leq 65,5$	$65,5 < X < 76,5$	$76,5 \leq X < 82$	≥ 82
Comportamental	$\leq 52,5$	$52,5 < X < 65,5$	$65,5 \leq X < 72$	≥ 72

6. Discussão de Resultados

Com este trabalho é possível comprovar a importância que o estilo de tomada de decisão tem para a estratégia de uma organização, visto que o processo de decisão é fundamental para o seu funcionamento. As decisões são os meios para resolver os problemas, e cabem em última instância às pessoas, individualmente. Daí a relevância de, na sequência de outros estudos sobre esta temática, perceber agora qual o estilo de tomada de decisão dos gestores dos ginásios e *health clubs* em Lisboa.

A importância das decisões, no contexto organizacional, deriva do facto de ela afectar todas as funções do gestor, sendo certo que uma boa ou má gestão encontra-se ligada à boa ou má tomada de decisão.

Não existe um acordo geral e universal sobre o que é uma boa decisão, ou mesmo, sobre a melhor abordagem na tomada de decisão. Para uns, é uma escolha feita por consenso. Para outros, é uma escolha que não provoca reacções desfavoráveis aos que são afectados por ela. Para outros, ainda, é a escolha que oferece as melhores garantias de cumprimento dos objectivos propostos.

Daí a importância de, na sequência de outros estudos sobre esta temática, compreender agora qual o estilo de tomada dos gestores neste mercado.

Assim sendo, partiu-se para este estudo com a seguinte pergunta: *“Qual o estilo de tomada de decisão do gestor, enquanto líder e gestor, no enquadramento do mercado dos ginásios e health clubs?”*

Conforme Rowe (1998) tinha referido anteriormente, nenhum estilo pode ser considerado como o “melhor”, o gestor deverá ser capaz de encontrar as melhores soluções nas situações mais complexas, contribuindo dessa forma para o sucesso do seu negócio.

Respondendo à pergunta de partida formulada, pode-se concluir que os gestores de ginásios e *health clubs* apresentam como estilo de tomada de decisão dominante o directivo. Nesse sentido, é interessante notar que segundo o modelo apresentado por Rowe (1998), o hemisfério esquerdo do cérebro tem predominância, que se reflecte num pensamento rápido, eficiente

e lógico, ao contrário da intuição e abstracção, mais presentes no hemisfério direito.

De facto, as pessoas com este estilo são autoritárias, tendo uma grande necessidade de poder e de trabalhar em ambientes estruturados, onde a informação seja detalhada por via oral. Tendem a seguir procedimentos e são agressivos, focando os resultados a nível interno da organização, num raio pequeno de acção e com controlo rígido. Como usam pouca informação e consideram poucas alternativas, são identificados pela sua rapidez e capacidade para controlar e dominar os outros, motivados pelo poder, mas precisam de segurança e *status*.

Tenho em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o analítico, chegamos à conclusão que não é possível definir com clareza que o gestor deste mercado apresenta um estilo maioritariamente predominante. Os gestores analíticos têm uma maior tolerância para a ambiguidade em relação aos directivos. Têm também uma personalidade cognitivamente mais complexa, virada para a aquisição de conhecimento. Desejam por isso consideráveis quantidades de informação, preferencialmente escrita, e consideram mais alternativas do que os directivos. À semelhança do estilo directivo, contudo, têm uma orientação técnica e tendem a ser autoritários.

Os estilos directivo e analítico sendo os mais utilizados seguem um pouco as regras onde, nos dias de hoje, os líderes e as organizações estão em constante mudança, devido aos contextos em que estão inseridos e, acima de tudo, à era da globalização e do conhecimento. Daí que seja natural que utilizem predominantemente estes estilos.

Os gestores e líderes são pessoas muito diferentes quanto à motivação e à forma de pensar e de agir.

Neste sentido, os primeiros lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos e o controlo, sendo mais racionais, pelo contrário, os segundos são mais intencionais, assumem mais riscos, são mais dinâmicos e criativos e sabem lidar com a mudança, apelando mais à componente sentimental.

No que diz respeito às variáveis em estudo, relativamente aos estilos de tomada de decisão (género, faixa etária, anos no cargo e o número de sócios

activos), o tratamento estatístico evidenciou existirem algumas diferenças entre elas.

Na análise de acordo com o género, contactou-se uma grande diferença nos estilos dominados pelo hemisfério direito, com valores orientadores virados para as pessoas e organizações (conceptual e comportamental). Aqui realça-se a grande diferença no estilo comportamental, com um valor bastante superior nos indivíduos do género feminino.

Por outro lado, quando analisamos os resultados em função da idade, verifica-se uma maior variação nos estilos dominados pelo hemisfério esquerdo, com valores orientadores virados para as tarefas e técnica. Aqui constata-se que os indivíduos mais velhos (≥ 35 anos) apresentam como estilo mais dominante o directivo, enquanto os indivíduos mais jovens (< 35 anos) apresentam o estilo analítico como dominante. Este facto poderá estar ligado à menos experiência dos indivíduos mais jovens, menos confiantes nas suas decisões, que as sustentam através da decisão mais analítica. Os mais velhos apoiam-se na sua experiência no estilo de tomada de decisão, e acabam por tomar uma postura mais voltada para o resultado.

Em relação aos anos de cargo, o comportamento de um grupo para o outro é muito semelhante a quando da análise da influência da faixa etária. Assim, os indivíduos com menos anos de cargo (< 5 anos de cargo) apresentaram como estilo dominante o analítico, ao contrario dos indivíduos mais experientes (≥ 5 anos cargo de cargo) que obtiveram resultados maiores no estilo directivo. Esta situação poderá ser explicada com a mesma justificação dada a quando da sustentação das diferenças nas faixas etárias.

Por último, foi estudado como a variável “Número de Sócios Activos” influencia o estilo de decisão dos gestores. Os resultados obtidos permitem-nos fazer uma análise baseada nos hemisférios. Enquanto o grupo de “ ≥ 500 sócios activos”, em relação ao grupo “ < 500 sócios activos”, apresenta valores superiores nos estilos dominados pelo hemisfério esquerdo (analítico e comportamental), enquanto o grupo “ < 500 sócios activos” obteve valores superiores, em confronto com o grupo “ ≥ 500 sócios activos”, nos estilos dominados pelo hemisfério direito (conceptual e comportamental). Esta dominância díspar em cada um dos hemisférios poderá ser justificada pela dimensão do negócio, onde um negócio com menos sócios activos o estilo de

decisão poderá adoptar valores orientadores mais virados para as pessoas e para a organização. Em oposição os negócios com mais sócios activos o papel de decisão terá de ser mais eficiente, adoptando valores orientadores mais focados nas tarefas e técnicas.

Os gestores decidem logicamente que estilo de liderança adoptar, algumas vezes mudando de estilo para se adaptarem a diferentes situações. Mas a verdade é que mesmo quando a situação que o líder enfrenta é perfeitamente conhecida, a escolha do estilo apropriada nem sempre é óbvia. Na prática há três tipos de factores importantes que geralmente estão na base da escolha do estilo de liderança a adoptar por um gestor: os que se relacionam com o gestor, os relativos aos subordinados e os que se referem à situação em presença.

Finalmente é importante referir que os resultados do presente estudo permitiram estabelecer uma primeira ideia do perfil do estilo de tomada de decisão dos gestores no mercado de ginásios e *health clubs*.

7. Conclusões

Considerando os objectivos deste estudo e a partir da análise e discussão dos resultados apresentados foram retiradas as seguintes conclusões:

1. Os gestores inquiridos apresentam como estilo dominante na tomada de decisão, o estilo directivo. No entanto, tendo em consideração as pontuações atribuídas aos estilos de tomada de decisão e verificando o segundo estilo mais pontuado, o analítico, chega-se à conclusão que não é possível afirmar com um grande grau de confiança que o gestor lisboeta de ginásios e *health clubs* apresenta um estilo maioritariamente predominante.
2. No que diz respeito às variáveis em estudo, relativamente aos estilos de tomada de decisão (género, faixa etária, anos no cargo e o número de sócios activos), encontrou-se diferenças significativas nas seguintes variáveis:
 - a. géneros no estilo comportamental;
 - b. faixa etária, anos de cargo e número de sócios activos nos estilos directivo e analítico.

Com o mercado dos ginásios e *health clubs* cada vez com mais crescimento e com a passagem de um negócio tendo como target as massas, os decisores poderão ter tido que adaptar o seu estilo de decisão para mais eficientes e voltados para o resultado.

Apesar de não haver dados posteriores à fase de grande crescimento da procura destes serviços, o estilo de decisão dos gestores de ginásios poderá estar muito ligado a esta argumentação.

Numa conclusão mais generalizada, subjectiva e personalizada, gostaríamos de destacar algumas reflexões.

Podemos verificar, na amostra inquirida, que as figuras masculinas apresentam uma tomada de decisão mais directiva em comparação com as figuras femininas que são mais comportamentais e conceptuais. Também se verifica que as figuras masculinas de uma faixa etária mais elevada e/ou com mais anos de função aproximam as suas tomadas de decisão de atitudes mais conceptuais e comportamentais.

Numa análise reflexiva e social poderemos apontar como factores influenciadores a cultura portuguesa e a educação inerente. Ainda actualmente a criança masculina é modelada socialmente e culturalmente, com expectativas de êxito profissional e de “dureza” comportamental. Isso vai-se reflectir, no futuro, na sua inserção no mundo profissional e nas suas atitudes relacionais. A insegurança perante estas expectativas gera, por vezes, directividade e uma certa agressividade como factor de auto-protecção. Com o ganho de experiência profissional e de maturidade essa insegurança vai-se desvanecendo dando lugar a atitudes mais sensíveis, abertas e flexíveis.

Na educação feminina são valorizados outros factores, as expectativas são diferentes, e a mulher entra no mundo do trabalho valorizando outros aspectos relacionais e motivacionais.

De qualquer forma, gostaríamos de frisar que não existe um modelo de tomada de decisão “ideal”. A formação de desenvolvimento pessoal e profissional deverá capacitar o decisor a adoptar o modelo, ou conjugação de modelos, mais adequada a cada situação específica, grupal ou individual, visando sendo a obtenção dos objectivos definidos e assentando sempre num grande respeito humano por cada um e por todos os elementos.

8. Sugestões

Tendo em conta os resultados obtidos e conclusões no nosso estudo, propomos para futuras investigações:

- A realização de estudos idênticos com base numa amostra de dimensão superior;
- A realização de estudos idênticos envolvendo com bases académicas distintas;
- A realização de estudos idênticos envolvendo gestores do serviço público e privado desportivo;
- A realização de estudos idênticos envolvendo outras profissões.

9. Referencias Bibliográficas

Buján, P.S. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos – La calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos Editorial Deportiva.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R.C.; Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Davis, Keith; Newstrom, John W (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Thomson.

Ferreira, J. *et al*. (2001) Manual de Psicossociologia das Organizações. Alfragide: McGraw-Hill.

Gibson, J.L. *et al* (2006). *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processos*. 12ª Ed. São Paulo: McGraw Hill.

Gomes, C. F. (2002). *Exploração vocacional e diferenciação cognitiva*. *OP OnLine*, 2, 1 – 4.

Maximiano, A. C. A. (2000) *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Mestre, J.A., *et al* (2002). *La gestión deportiva; Clubes y Federaciones*. Zaragoza: INDE Publicaciones.

Mello, M.S.O. (2004). *A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM*. Florianópolis: UFSC. 368f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

Montana, P. J. (199) *Administração*. São Paulo: Saraiva.

- Mintzeberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000) *Safari de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Navaza, C.L. (2008). *Controlo: Uma Função Directiva*. (L. Ferreira, Trad.). Porto: Vida Económica – Editorial, S.A.
- Owen, J. (2008). *O perfeito Manual de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rowe, A. (1998). *Strategic Management – A Methodological Approach*. Boston: Addison-Wesley Publ.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4ª Ed. New York: The Free Press.
- Springer, S. P.; Deutsch, G. (1993). *Left brain, right brain*. 4ª Ed. New York: W. H. Freeman and Company.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Wagner III, J. A.; Hoolenbeck, J. R. (2006) *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

10. Anexos



Este questionário destina-se a um estudo desenvolvido pela FMH-UTL



Estilos de Decisão

Este questionário tem por objectivo determinar a auto percepção do líder acerca do seu estilo de decisão. Cada questão deve ser respondida atribuindo 8 pontos à resposta com que se concorde mais, 4 à que se concorde em segundo lugar, 2 à que se concorde em terceiro lugar e, 1 à que se concorde em quarto lugar

Sexo: M ☐ F ☐ Idade: ____

Cargo Profissional: _____ Nº anos no Cargo: _____

Nº de Sócios Activos: <100 ☐ Entre 100 e 500 ☐ >500 ☐

Questões	Classificação				
Na minha vida o meu objectivo principal é:	Ter uma posição com estatuto	Ser o melhor no meu campo	Ser reconhecido no meu trabalho	Sentir-me seguro no meu trabalho	
Gosto de trabalhos que:	São tecnicamente bem definidos	Têm uma variabilidade considerável	Permitem acções independentes	Envolvem pessoas	
Espero que as pessoas que trabalham comigo sejam:	Produtivas e rápidas	Altamente capazes	Empenhadas e responsáveis	Receptivas a sugestões	
Quando trabalho procuro:	Resultados práticos	As melhores soluções	Novas ideias e abordagens	Bom ambiente de trabalho	
Comunico melhor com os outros:	Directamente e pessoalmente	Por escrito	Discutindo em grupo	Numa reunião formal	
No meu planeamento realço:	Problemas actuais	Objectivos convergentes	Objectivos futuros	A minha carreira	
Perante um problema resolvo-o recorrendo a:	Abordagens provadas	Procura de factos	Compromisso possível	Espero antes de decidir	
Quando uso a informação, prefiro:	Factos específicos	Informação rigorosa e completa	Cobertura superior para várias hipóteses	Pouca informação que seja facilmente compreendida	
Quando não tenho a certeza do que fazer:	Baseio-me na intuição	Procuro factos	Procuro um possível compromisso	Espero antes de decidir	
Sempre que possível evito:	Debates longos	Trabalho incompleto	Usar números e fórmulas	Conflito com os outros	
Sou especialmente bom a:	Lembrar-me de datas e factos	Resolver problemas difíceis	Ver várias possibilidades	Interagir com os outros	
Quando o tempo é importante:	Decido e actuo rapidamente	Sigo os planos e as prioridades	Recuso ser pressionado	Procuro orientação e apoio	
Em termos sociais, geralmente:	Falo com os outros	Penso no que está a ser dito	Observo o que se passa	Ouçoo as conversas	
Sou bom a lembrar-me de:	Nomes de pessoas	Locais	Caras de pessoas	Personalidade das pessoas	
O meu trabalho fornece-me a possibilidade de:	Influenciar os outros	Desafiar o "status quo"	Atingir os meus objectivos pessoais	Ser aceite pelo grupo	
Trabalho bem com pessoas:	Energéticas e ambiciosas	Auto confiantes	Com mentes abertas	Prudentes e de confiança	
Sob stress eu:	Fico ansioso	Concentro-me no problema	Fico frustrado	Ignoro	
Os outros consideram-me:	Agressivo	Disciplinado	Imaginativo	Colaborador	
As minhas decisões são tipicamente:	Directas e reais	Abstractas e sistemáticas	Amplas e flexíveis	Sensíveis às necessidades dos outros	
Não gosto de:	Perder o controlo	Trabalho estandardizado	Seguir ordens	Ser rejeitado	

Obrigado pela sua colaboração!

Questionário	Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamental	TOTAL
1	79	70	84	67	300
2	83	77	62	78	300
3	81	105	67	47	300
4	87	68	81	64	300
5	95	51	78	76	300
6	90	100	61	49	300
7	92	82	72	54	300
8	63	96	89	52	300
9	82	79	84	55	300
10	77	93	65	65	300
11	111	91	59	39	300
12	93	71	72	64	300
13	98	54	82	66	300
14	79	85	73	63	300
15	107	75	76	42	300
16	82	79	59	80	300
17	115	66	71	48	300
18	65	94	77	64	300
19	95	68	57	80	300
20	95	73	64	68	300
21	68	65	84	83	300
22	67	75	71	87	300
23	78	77	81	64	300
24	72	87	64	77	300
25	99	79	51	71	300
26	76	67	78	79	300
27	88	76	100	36	300
28	82	96	84	38	300
29	104	78	65	53	300
Média	86,08	82	73	59	